# Bloomberg Businessweek

Türkiye

12 Kasım 2017 ● businessweek.com.tr

# Dünya ekonomisinin 2018'de iyi gitmesi bekleniyor. (Eğer biri saçma bir şey yapmazsa)

**Hayal kırıklığıyla geçen son birkaç yılın ardından tüm büyük ekonomiler büyüme eğilimi gösteriyor** s.9

FİYATI 6 TL KKTC 7,5 TL
ISSN 1306-2387 37





# EKONOMİ GÜNDEMİ



• TÜİK Ekim ayı tarım ürünleri üretici fiyat endeksini açıklayacak

**13 Kasım Pazartesi**
- TÜİK Eylül ayı süt ve süt ürünleri üretimi istatistiklerini açıklayacak
- TÜİK Eylül ayı kümes hayvancılığı üretimi istatistiklerini açıklayacak
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Eylül ayı ödemeler dengesi istatistiklerini açıklayacak

**14 Kasım Salı**
- TÜİK Eylül ayı sanayi ciro endeksini açıklayacak
- TÜİK Ekim ayı tarım ürünleri üretici fiyat endeksini açıklayacak
- Maliye Bakanlığı Eylül ayı merkezi yönetim net denge tablosu ve net mali denge tablosunu açıklayacak
- Hazine Müsteşarlığı Ekim ayı kamu haznedarlığı istatistiklerini açıklayacak
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Eylül ayı hava kalitesi istatistiklerini açıklayacak

**15 Kasım Çarşamba**
- TÜİK Ağustos ayı işgücü istatistiklerini açıklayacak
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Ekim ayı açık iş idari kayıtları verilerini açıklayacak
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Ekim ayı kayıtlı işsiz istatistiklerini açıklayacak
- Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2016 yılı enerji denge tablolarını açıklayacak
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Eylül ayı özel sektörün yurt dışından sağladığını kredi borcu verilerini açıklayacak
- Maliye Bakanlığı Ekim ayı merkezi yönetim bütçe denge tablosunu açıklayacak
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası 2016 yılı sektör bilançoları istatistiklerini açıklayacak
- Ekonomi Bakanlığı Eylül ayı yatırım teşvik istatistiklerini açıklayacak
- Kalkınma Bakanlığı 2016 yılı ekonominin genel dengesi istatistiklerini açıklayacak

**16 Kasım Perşembe**
- TÜİK 2016 yılı sağlık harcamaları istatistiklerini açıklayacak
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Eylül ayı kısa vadeli dış borç istatistiklerini açıklayacak

**17 Kasım Cuma**
- TÜİK 2016 yılı araştırma geliştirme faaliyetleri araştırması sonuçlarını açıklayacak
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Eylül ayı uluslararası yatırım pozisyonu verilerini açıklayacak



**İnfomag Yayıncılık Bilişim Tanıtım ve Organizasyon Hizmetleri Ltd. Şti. Adına Sahibi**
Serkan Ünal

**Genel Yayın Yönetmeni**
Serdar Turan (Sorumlu)

**Yayın Danışmanı**
Ruhi Sanyer

**Yardımcı Editör**
Sinan Koparan, Mehmet Erdoğan Elgin

**Haber Merkezi**
Alp Börü, Batuhan Kurnaz

**Redaksiyon**
Saadet Başak Ülgen

**Çeviri**
Saadet Başak Ülgen
Yiğit Tezcan

**Grafik**
Mehmet Güzel

**Yönetim**
**Yayın Grubu Başkanı**
Serkan Ünal

**Yayınlar Direktörü**
Serdar Turan (Sorumlu)

**İdari İşler Direktörü**
Selim Kara

**Satış ve Pazarlama İş Geliştirme Direktörü**
Serkan Aydıner

**Reklam Satış Direktörü**
Ali Toğral

**Uluslararası Reklam Satış Yöneticisi**
Abidin Karabulut

**Reklam Rezervasyon**
Tel: 0 212 324 55 15 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
reklam@infomag.com.tr

**Finans Sorumlusu**
Veysi Güneş

**Katkıda Bulunanlar**
Mithat Bereket,
İsmail Hakkı Polat

**Yönetim Adresi**
Ebulula Mardin Caddesi
4. Gazeteciler Sitesi No:83
Akatlar / İstanbul 34330
Tel: 0 212 324 5515 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
haber@businessweek.com.tr
info@businessweek.com.tr
destek@infomag.com.tr
Issn 1306-2387
Haftalık, yerel süreli yayın
Dili: Türkçe

**Baskı ve Cilt**
Bilnet Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş.
Dudullu Organize San. Bölgesi 1.Cad. No:16
Ümraniye-İSTANBUL
Tel: 444 44 03
Fax: (0216) 365 99 07
www.bilnet.net.tr

**Dağıtım**
Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.



# Z Kuşağını Anlamak ve Mentorluk



**● Dünyanın hiç olmadığı kadar hızlı bir değişim içine girdiği bu dönemde acaba gençlerimize nasıl imkanlar sunarak onların yarınlara daha iyi hazırlanmasına vesile olabiliriz?**

● Rıza Kadılar*

İş hayatıma başladığımda çok şanslıymışım: Rahmetli Kayra Bey ilk yöneticimdi. Kırk yılı aşkın tecrübesi ile emeklilik çağında duayen bir bankacıydı Kayra Bey. Biraz rastlantısal bir şekilde kariyer çizgimiz bizi bir araya getirmişti. Üç sene birlikte çalışmamız sonunda banka bilançosunda gözle görünür etkiler yaratan birçok başarıya imza atmıştık. Bankacılık sistemine mal olan bazı ilkleri o dönemde hayata geçirmenin gururunu yaşamıştık. Kayra Bey bir İstanbul beyefendisi olarak duruşu, risk anlayışı, olayları ele alışı, iş stratejisi ve iletişim dili ile benim için tam bir rol modeldi. Bana alan yaratırdı. Bir konu gündeme geldiğinde, "ne" ve "nasıl" detaylarına girmeden önce "neden" üzerinde durmama izin verirdi. Duygularımı anlamama, beni asıl motive eden faktörleri fark etmeme imkan yaratırdı. Bana tavsiyeler de verirdi. Ama sanki ürkek bir kuş gibi yanıma konardı tavsiyeleri, sahiplenip sahiplenmemek bana kalırdı. Veciz sözleri vardı, onları söyleyip beni kendi yorumlarım ile baş başa bırakırdı. Mesela "Fırsatların peşinden koşulmaz, sen hazırlığını yaparsın, siperini kazarsın, fırsat gelip kucağına düşer" derdi. "Bazı konular vardır, öğrenmesi bir gün ama ustalaşması bir ömür sürer" ya da "Ticarette kızmak olmaz" derdi. Ben kızardım olup biten birçok şeye, yıllar sonra anladım ki kızmamın ne bana ne de kimseye bir faydası varmış. Kayra Bey beni eleştirirdi de. Tasarruf edeceğim diye kredi çekip bir ev almaya kalkmıştım. "Aferin" demişti Kayra bey, "İyi yapmışsın ama acaba o krediyi ödemek için ayıracağın kıt kaynağını daha iyi yerlerde yemek yiyerek, senin kariyerinde etkisi olacak insanlarla tanışarak, bilgi dağarcığını ve tecrübeni artıracak seyahatlere çıkarak, daha iyi giyinerek mi değerlendirsen? Kariyer basamaklarını daha hızlı çıkman böyle mümkün olabilir, gün gelecek belki de bir senelik bonusunla o evi alabileceksin." Nasıl kafam karışmıştı anlatamam... Kayra Bey bana networkünü de açmıştı. Bazen asla benim o zamanlar ulaşamayacağım kişilere erişmemi sağlardı, bazen de adres verirdi ve beni tek başıma yollardı. Benim için bir hami, bir arkadaş idi. Çok değerli, hayatımda iz bırakan biriydi.

Seneler sonra duayen akademisyen David Clutterbuck ile birlikte çalışıp kitabımı yayına hazırlarken fark ettim ki aslında Kayra Bey bana mentorluk yaparmış. Bir mentorun haiz olması gereken bütün becerileri, oynaması gereken rolleri ve mentorluk yaklaşımını en doğru şekilde uygularmış.

Neden önemli bu? Çünkü her türlü değişim bizde ciddi rahatsızlar yaratıyor. Yetememe duygusu insan psikolojisinde en önemli korkuların başında geliyormuş. Her değişim, yarattığı belirsizlik ile bu yetememe korkusunu tetikliyormuş. İşte böyle durumlarda benzer yollardan geçmiş, benzer alanda durumsal bir bilgelik geliştirmiş bir kişi ile diyalog içinde olmak son derece olumlu sonuçlar veriyor. Birçok emprik ve akademik çalışma gösteriyor ki mentisine yargısız bir duruş ile yaklaşan, hem soruları ve önerileri ile alan yaratan, hem de birikimleri ve tecrübeleri ile tehditleri fark edip mentisinin risklerden korunmasına destek olabilen bir mentor ve buna imkan sağlayan bir mentorluk süreci hem birey hem de toplum için o kadar önemli bir katma değer yaratıyor ki. Muhteşem bir sosyal eşitleyici aslında mentorluk. Hani sosyal medya gibi, "En büyük iş adamı da yüz 'like' alıyor,

*AVRUPA KOÇLUK VE MENTORLUK KONSEYİ DÜNYA BAŞKANI

GPAS ISTANBUL



ARADIĞIN SERMAYE
GPAS İSTANBUL'DA.



#İNSANİFİNANS

HALİÇ KONGRE MERKEZİ

16-17 KASIM 2017

W GPASISTANBUL.COM

FB TW IN IG GPASISTANBUL

ben de" dememiz ya da mahalledeki berber abinin akıllı telefonunun en üst bürokrat ya da sanatçının telefonu ile aynı marka olması gibi... Mentorluk da aslında belki hiç bir araya gelmeyecek kişilerin bir tecrübe aktarımı esası çerçevesinde birbirlerinden beslenerek beraber gelişmelerini sağlayan bir sosyal eşitleyici. Yıllarca kapısından giremeyeceği bir üst düzey yöneticiden mentorluk alan bir genç yetenek, son derece başarılı bir iş kadınından mentorluk alarak yeni işini kurmuş genç bir kadın girişimci, sivil toplumda örnek alınan bir lider ile mentorluk diyaloğu kuran bir sivil toplum gönüllüsü gibi belki de uzun seneler bir araya gelemeyecek ve durumsal bilgelik aktarımını yaşayamayacak bireylerin bu tecrübeden faydalanmasını sağlayan bir süreç mentorluk.

Bu değişim ve yetememe duygusunun kendisini en yoğun gösterdiği gençlerimizin durumunu daha iyi anlamak için geçtiğimiz yaz aylarında kapsamlı bir araştırma yapmaya karar verdik. Eylül ayı içinde bugüne kadar ülkemizde yapılmış Z kuşağı odaklı belki de en büyük araştırmayı XSights ile beraber hayata geçirdik. 12 ilimizden bin 200 gencimiz ile birebir yapılan çok kapsamlı görüşmeler sonunda derlenen bilgiyi analiz etmeye devam ediyoruz. Bu konuda bulgularımızı kamuoyu ile paylaşmaya devam edeceğiz. Ancak mentorluk bağlamında şu sonuçları değerlendirmeye almamız gerektiğine inanıyorum:

Gençlerimize, "En önemli değerleri nedir?" diye sorduk. Yüzde 70 "dürüstlük" dedi. Her iki gencimizden birisi "aile ve iyilik" dedi. Arkasından gelen değer ise başarı olarak ön plana çıktı. Yaş gruplarına bakınca 18-20 yaş aralığında diğer yaşlara göre anlamlı bir şekilde öne çıkan diğer değerler aşk ve arkadaşlık iken, 21-24 yaş grubunda başarı öne çıktı. Ama her yaş grubunda ilk üç değer dürüstlük, iyilik ve aile oldu.

"Peki sizi ne motive eder?" diye sorduk. "Sevildiğimi hissetmek" her iki gencimizden birisinin verdiği cevap olarak en tepeye yerleşti. "Para kazanmak, değerli olduğumu hissetmek, övgü almak" arka arkaya sıralandı. Erkeklerde başarılı ve yaptığı işte iyi olmak ön plana çıkarken kızlarımızda anlamlı bir şekilde erkeklerden farklı olarak öne çıkan motivasyon unsuru değerli hissetmek oldu.

"Sizden önceki jenerasyona tavsiyeleriniz ne olur?" sorusuna ise en çok gelen cevaplar "Çağa ayak uydurun", "Barış içinde yaşayın", "Saygılı olun" oldu. Çağa ayak uydurulması mesajını verenler en çok 16-17 arasında karşımıza çıkarken, barış mesajını verenler arasında kadınlar, saygılı olma mesajını verenler arasında metropolde yaşayan erkekler ve 18-20 yaş arasındaki katılımcıların yoğunlukta olduğunu gördük.

"Peki sizden sonra gelen daha genç jenerasyona vereceğiniz tavsiyeler neler?" dedik; gelen cevaplar şöyle belirdi: "Ailenizin değerini bilin", "Çok çalışın", "Eğitiminizi tamamlayın", "Her şeyden önce iyi insan olun", "Kendinizi iyi yetiştirin", "Saygıyı unutmayın", "İmkanlarınızın değerini bilin", "Sağlığınızın değerini bilin"... Bir sonraki nesil ile konuşunca hemen sanki X oldu bizim Z kuşağımız. Sanki onların ebeveynlerinden gelecek mesajları onlar bir sonraki nesle verdi.

Ve anne-babalarından beklentilerini sorduk. "Hep yanımda olmaları", "Anlayışlı olmaları", "Sevgi ve saygı" öne çıkan cevaplar oldu. Bir başka soruda en değer verdikleri kişiyi sormuştuk ve her üç katılımcıdan ikisi annesi olduğu belirtmişti; yani özellikle annelerinin (ve tabii ki babalarının) yanlarında olmalarını istiyor gençlerimiz. Kızlarımızda istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde öne çıkan bir cevap ise ebeveynlerinden sağlıklı yaşamalarını istemeleri oldu. Bu arada neredeyse her üç katılımcıdan birisi de "Bir beklentim yok" dedi. "Bana yol göstersin", "Problemleri çözsün", "Sorunlarıma çözüm getirsin" gibi bir talep gelmedi gençlerimizden.

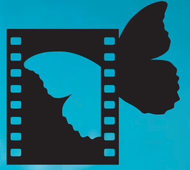
Çok kapsamlı olan bu çalışmanın sonuçlarını detaylı olarak incelendikten sonra daha da etraflı bir şekilde paylaşmak ve kısmen takip edecek benzer çalışmalar yaparak kendi gençlerimizi klişe kalıplardan uzak durarak keşfetmek ve onların gerçeklerini anlamak önceliklerimizden birisi olacak. Mesela ülke geneline yayılan katılımcılarımızdan sadece üçte biri kuşak çatışması yaşadığını ifade ederken, ağırlıklı olarak metropollerde kuşak çatışması yaşayan gençlerimizin diğerlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha fazla tütün ve alkol kullandığını, kardeşleri ile de çatışma içinde olduklarını, siyaset ile ilgilendiklerini ve daha erken yaşta evlenme istekleri olduğunu tespit ettik. Bütün bu sonuçları çok daha detaylı bir şekilde incelemek gerektiği aşikar.

Ama bu çalışma da gösterdi ki 16-24 yaş aralığında bulunan gençlerimiz mentorluk kavramı ve temel prensipleri ile çok uyumlu istek ve beklentiler içinde. Bir bağlamda Kayra Bey'in bana tanıdığı imkanları onlara sunacak ebeveynlere ve onlara mentorluk yapacak önceki kuşaklara ihtiyaçları var.

Ancak mentorluk dendiğinde tam olarak becerilerin, rollerin ve teknik boyutun bilinmemesi nedeni ile çok talihsiz sonuçlara da neden olunabiliyor. Hatta zarar veren ilişkiler bile ortaya çıkabiliyor. İçini doldurmadan hızla tüketeceğimiz bir kavram olmaması için büyük bir titizlik ve hassasiyetle çalışmamız gerekiyor. Bir sivil toplum projesinde olduğu gibi "Sen benim dediklerimi yapmıyorsun, sana mentorluk yapmayacağım" diye bağırarak mentisini azarlayan bir mentor ya da üniversite gençlerine yönelik bir programda "Sizi mentor olmaya iten nedir?" sorusuna "Oğlum beni hiç dinlemedi, dediklerimi yapmadı, ben de mentime söz geçirmek için buradayım" diyen bir mentor adayı gibi aslında mentorluk prensiplerine çok aykırı uygulamalara engel olabilmemiz için yapılandırılmış ve uluslararası standartlarda tasarlanmış mentorluk programlarını desteklememiz gerekiyor. Bu bağlamda tavsiye edeceğim adres Avrupa Koçluk ve Mentorluk Konseyi (www.emccturkey.com) olacaktır. Mentorluk alanında sivil toplumdan gelen her türlü destek talebine bilabedel destek olmaya hazır bu kurumun sunduklarından faydalanmaya davet ediyorum bütün gönüllülerimizi.

Şöyle bir söz var: "Ortaklıklar, ortaklardan ziyade ortak gayeler tarafından hayata geçer." Yani mesela bir erkek ve bir kadın ortak hayat beklentileri, hedefleri, kaygıları ile bir araya gelip evlenir, ancak o ortak gayeler yok olduğunda evlilik müessesesinin de devamı gelmezmiş. Bütün ortaklıklar da aslında bu birlikteliği yaratan bireylerden ziyade ortak gayeler ile hayat bulurmuş. İşte bizler de daha iyi yarınlar, daha yaşanır bir ülke, daha iyi bir çalışma iklimi ve iş dünyası gayesi ile ortaklıklar kurmaya hazır bireyler olarak temsil ettiğimiz kurumları bu amaca en çok hizmet eden süreçlerden birisi olan mentorluk programları çerçevesinde bir araya getirebiliriz.

Bütün bu çalışmalar ve gayretler aslında benim gelecek nesillere olan inancımı bir nebze daha pekiştiriyor. Gelecek nesiller karşısında önceki nesillerin kendi tutumunu düzeltmesi, endişe ve kaygılarını iyi anlaması ve mentorluk özelinde olduğu gibi doğru iletişim becerilerini içselleştirmesi gerektiğini düşünüyorum. Daha önce dile getirdiğim şu soruyu tekrar etmekten de kendimi alıkoyamıyorum: Gençler kendi hayatlarını yaşayıp dünyayı şekillendirirken asıl bir önceki nesillerin hali nice olacak? B



# SÜRDÜRÜLEBİLİR YAŞAM FİLM FESTİVALİ

22-26 KASIM 2017

ANTALYA
BALIKESİR
BURSA
ESKİŞEHİR
İSTANBUL
İZMİR
KAYSERİ
KIRKLARELİ
MANİSA
MERSİN

TÜM GÖSTERİMLER ÜCRETSİZDİR.

FESTİVAL DESTEKÇİSİ: HEINRICH BÖLL STIFTUNG DERNEĞİ TÜRKİYE TEMSİLCİLİĞİ



FİLM DESTEKÇİSİ: AÇIK TOPLUM VAKFI





FESTİVAL DOSTU: Consulate General of Sweden Istanbul, MAZARS, PETRA, SANATORIUM



HİZMET DESTEKÇİSİ: AJANS PRESS





MYRA

BASIN DESTEKÇİSİ: "Açık Radyo." 94.9, Bloomberg Businessweek



EKOIQ, Harvard Business Review, KSS Türkiye, NATIONAL GEOGRAPHIC TÜRKİYE





İŞBİRLİĞİ İLE: GREENPEACE











/surdurulebiliryasam /sykolektifi /surdurulebiliryasam
www.surdurulebiliryasam.org
sürdürülebilir yaşam kolektifi

# AB Komisyonu, Türkiye'nin Daha Güçlü Büyüyeceğini Düşünüyor

● Büyüme beklentisini yüzde 3'den yüzde 5,3'e yükseltildi

Avrupa Birliği (AB) Komisyonu, üye ve aday ülkeler için yayınladığı sonbahar dönemi makroekonomik tahminlerinde, Türkiye ekonomisi için 2017 GSYİH büyüme beklentisini yüzde 3'ten yüzde 5,3'e yükseltti. Diğer taraftan risklere de dikkat çekti. Komisyon, aşağı yönlü risklerin kayda değer seviyede olduğunu vurguladı. Türk ekonomisinde büyümenin 2017 yılının ilk yarısında şaşırtıcı derecede güçlü olduğunu, büyümenin güçlü ihracat, kamu harcamalarında artış ve diğer politika teşvikleri ile desteklendiğini belirtti. Komisyon raporunda, Türkiye için 2018 büyüme tahminini yüzde 3,3'ten 4'e yükseltirken, 2019 yılı için büyüme beklentisini de yüzde 4,1 olarak ortaya koydu. Öte yandan AB Komisyonu, Türkiye için 2017 enflasyon tahminini yüzde 11,1'den yüzde 11'e indirdi. 2018 için 8,6'dan yüzde 8,5'e düşürülen enflasyon beklentisi 2019 için ise yüzde 7,6 olarak belirlendi. Komisyon, 2017 için işsizlik oranı tahminini yüzde 13,6'dan 11,3'e revize etti. 2018 için beklenti yüzde 14,1'den 11,0'a düşürüldü. 2019 yılı için ise işsizlik oranı yüzde 10,7 olarak belirlendi.



# 500 Milyon Dolarlık Anlaşma İmzalandı

● Türksat 5A ve 5B uydularının SpaceX'in Falcon 9 roketleriyle uzaya taşınacağı açıklandı

Cumhurbaşkanı Erdoğan ile Tesla ve SpaceX gibi dev firmaların kurucusu Elon Musk'ın geçtiğimiz hafta Çarşamba günü yaptığı görüşmenin ardından, Türksat 5A ve 5B uydularının SpaceX'in Falcon 9 roketleriyle uzaya taşınacağı açıklandı. Ayrıca anlaşmanın yaklaşık 500 milyon dolar büyüklüğünde olduğu belirtildi. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanı Ahmet Arslan, 3. Global SatShow fuarı kapsamında, Türksat 5A ve 5B uydularının sözleşme imza töreninde yaptığı konuşmada, "Airbus'ın alt yüklenicisi olan SpaceX'in bizim uydularımızın Falcon 9 roketiyle fırlatılması konusunda da arkadaşlarımız kararlarını verdiler, onları da tebrik ediyorum" dedi. Arslan ayrıca "Uydu ve haberleşme sektöründe sağladığımız gelişmeyi pekiştirme adına çok önemli. Rekabetçi bir ortamda sözleşme imzalamaya hak kazanan Airbus'ı da tebrik ediyorum. Artık önemli olan bugünden öncesi değil, bugünden sonrası. Bugünden sonra Türksat'a ve Airbus'a düşen hızlı bir şekilde en kaliteli ve yüksek teknoloji ile 2020'de Türksat 5A'yı, 2021'de Türksat 5B'yi yörüngedeki yerlerine yerleştirmek ve sadece ülkemize değil, Türksat üzerinden bu bölgeye, dünyaya hizmet vermeyi sağlamak. Bu yüzden çok önemsediğimizi vurgulayayım. Beklentimiz yüksek. Türksat mühendislerinin bu işin içinde yer almasını ve Türksat 5A ve 5B'ye ilişkin üretimlerin daha fazla Türkiye'de yapılmasını önemsiyoruz. Biz bunu daha önce sözleşmelerde de ifade ettik."

# Prens Muhammed bin Selman, Orta Doğu'da Oyunu Değiştiriyor

● Suudi Arabistan'ın 32 yaşındaki veliaht prensi Muhammed bin Selman, Orta Doğu coğrafyasının IŞİD sonrası dönemini şekillendirecek politikalara ve hamlelere imza atıyor

2015 yılında atandığı savunma bakanlığı görevi ile aynı zaman içerisinde veliaht ilan edilen Muhammed bin Selman, göreve geldikten iki ay sonra Yemen'de İran destekli Hutilere karşı askeri operasyon başlatmıştı. Suudi Arabistan'ın bölgedeki en büyük rakibi olan İran'ın etkisini azaltmak üzere çalışan veliaht prens, ülke içerisinde de kalkınma ve ekonomi alanlarında aktif çalışıyor.

2016 yılında açıkladığı 2030 yılı vizyonu kapsamında Suudi Arabistan'ı İslam Dünyası'nın kalbi yapmayı amaçlayan prens, planladığı reformlar aracılığıyla da ekonomiyi çeşitlendirmeyi ve özelleştirmeyi amaçlıyor.

Ilımlı bir İslam anlayışı ile ülkeyi 21'inci yüzyıla uygun bir ülke haline getirmeyi amaçlayan prens, geçtiğimiz günlerde 11 prens ve tanınmış iş adamının yolsuzluğu ortadan kaldırma politikaları kapsamında gözaltına alınmasının da arkasındaki isim olarak tekrar gündeme geldi. İçeride rakiplerini etkisiz hale getirerek, ülkesini ekonomik ve kültürel olarak yenileyerek ve bölgedeki İran hakimiyetine doğrudan meydan okuyarak adından sıkça söz ettiren prensin politikaları tüm Orta Doğu coğrafyasının kaderini belirleyecek.

# Dünya ekonomisinin 2018'de iyi gitmesi bekleniyor. (Eğer biri saçma bir şey yapmazsa)

**Hayal kırıklığıyla geçen son birkaç yılın ardından tüm büyük ekonomiler büyüme eğilimi gösteriyor**

**Peter Coy**





Bloomberg Businessweek Türkiye

12 Kasım 2017

Editörler
Ruhi Sanyer

# 2018'de İzlenecek Ülkeler

## Kanada

ABD ile yeni bir Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması yapmaktan vazgeçmeyen Kanadalılar, Çin ile de bir anlaşma yapma peşinde.

## Birleşik Krallık

Britanya'nın Avrupa Birliği'nden çıkışı, 2019 yılının Mart ayına kadar gerçekleşmek zorunda. Ayrılma şartlarıyla ilgili mücadele, 2018 yılında daha da sertleşebilir.

## İtalya

Sağdaki bölünmeler, Mayıs ayında ya da daha erken yapılması planlanan genel seçimlerin ardından popülist ve Avrupa Birliği'ne muhalif bir hükümetin iktidara gelmesinin yolunu açabilir.

## ABD

Trump yönetimi dünyaya ticaret, mali canlandırma ve askeri ittifaklar gibi konularda tahmin yaptırmaya devam edecek.

## Meksika

Solcu milliyetçi Andres Manuel Lopez, anketlerde önde gidiyor ve Temmuz ayında altı yıllık bir süre için Cumhurbaşkanlığına seçilebilir.

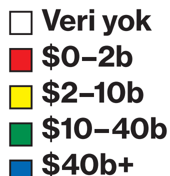
## Nijerya

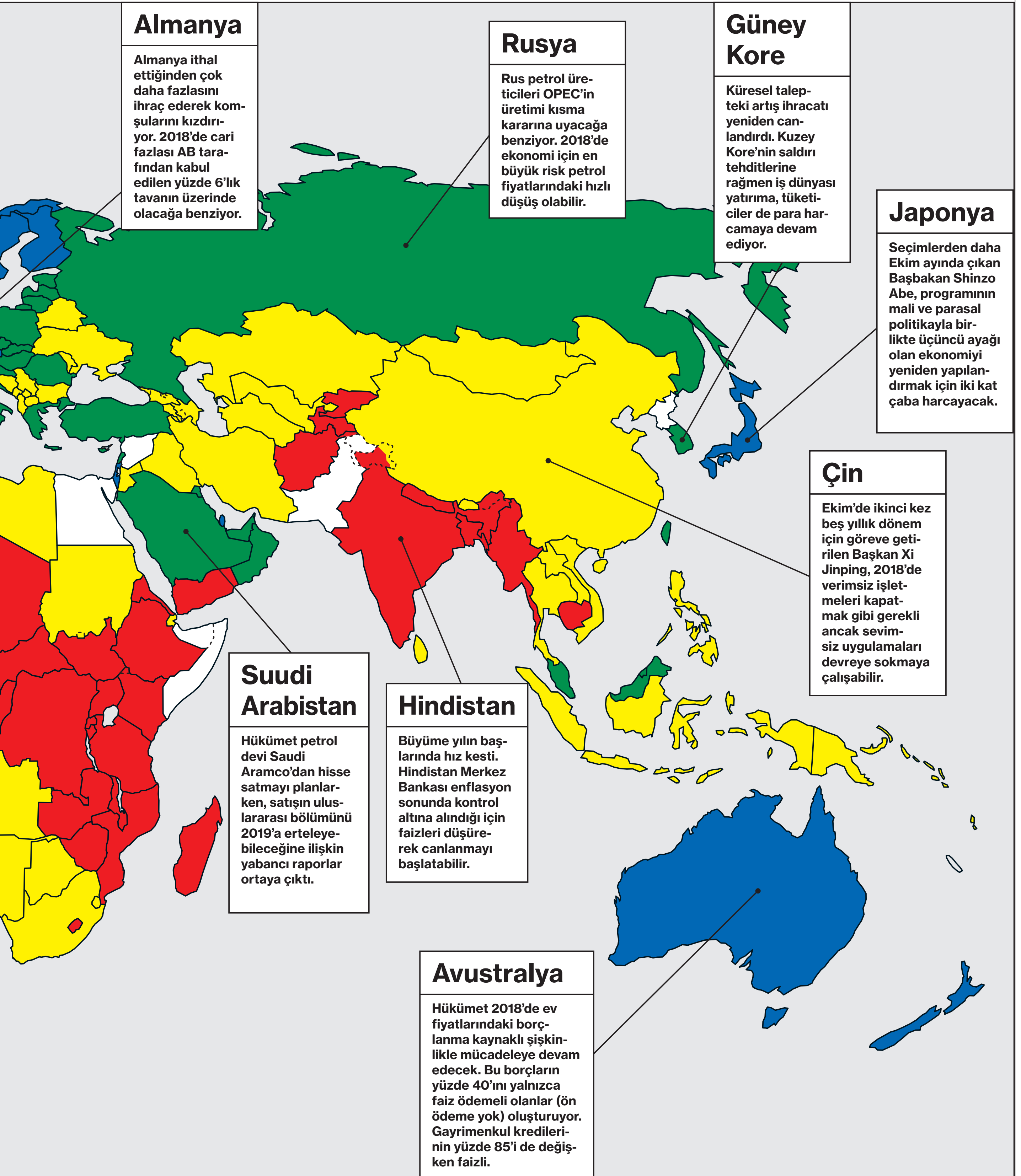
Petrol üretimi militanların boru hatlarına saldırdığı 2016'da 27 yılın en düşük düzeyine inerek dibe vurduktan sonra toparlanmaya başladı. Aşırı değerli para birimi yabancı yatırımları engelleyebilir.

## Brezilya

Ekonomi bu yıl durgunluktan çıkmış olmakla birlikte, siyasi skandallar Başkan Michel Temer'in ekonomiyi büyütmesini engelleyebilir.

**IMF'in 2018 kişi başı milli gelir tahmini**





Almanya
Almanya ithal ettiğinden çok daha fazlasını ihraç ederek komşularını kızdırıyor. 2018'de cari fazlası AB tarafından kabul edilen yüzde 6'lık tavanın üzerinde olacağa benziyor.
Rusya
Rus petrol üreticileri OPEC'in üretimi kısma kararına uyacağa benziyor. 2018'de ekonomi için en büyük risk petrol fiyatlarındaki hızlı düşüş olabilir.
Güney Kore
Küresel talepteki artış ihracatı yeniden canlandırdı. Kuzey Kore'nin saldırı tehditlerine rağmen iş dünyası yatırıma, tüketiciler de para harcamaya devam ediyor.
Japonya
Seçimlerden daha Ekim ayında çıkan Başbakan Shinzo Abe, programının mali ve parasal politikayla birlikte üçüncü ayağı olan ekonomiyi yeniden yapılandırmak için iki kat çaba harcayacak.
Çin
Ekim'de ikinci kez beş yıllık dönem için göreve getirilen Başkan Xi Jinping, 2018'de verimsiz işletmeleri kapatmak gibi gerekli ancak sevimsiz uygulamaları devreye sokmaya çalışabilir.
Suudi Arabistan
Hükümet petrol devi Saudi Aramco'dan hisse satmayı planlarken, satışın uluslararası bölümünü 2019'a erteleyebileceğine ilişkin yabancı raporlar ortaya çıktı.
Hindistan
Büyüme yılın başlarında hız kesti. Hindistan Merkez Bankası enflasyon sonunda kontrol altına alındığı için faizleri düşürerek canlanmayı başlatabilir.
Avustralya
Hükümet 2018'de ev fiyatlarındaki borçlanma kaynaklı şişkinlikle mücadeleye devam edecek. Bu borçların yüzde 40'ını yalnızca faiz ödemeli olanlar (ön ödeme yok) oluşturuyor. Gayrimenkul kredilerinin yüzde 85'i de değişken faizli.

# Sağlıklı Büyüme, Bir Sonraki Sıkıntılı Dönemi Atlatmayı Kolaylaştırıyor

● Tüketiciler ve şirketler jeopolitik tehditleri atlatmaya devam edebilecek mi?

Dünyadaki herkes (dünyanın ve ayın etrafında sekiz çizecekleri için gelecek yılın iki haftasında teknik olarak dünyada bulunmayacak iki SpaceX müşterisi de dahil olmak üzere) 2018'e sağlıklı büyümenin yaşanacağı bir yıl olarak bakabilir. Durgunluktan yakınmaya çok alışmış bizler için küresel ekonominin saygın ve sürdürülebilir büyüme içine girdiğini görmek büyük bir şok olacak. Piyasa volatilitesi, tarihin en düşük düzeyinde. Şüpheci Almanlar bile mutlu görünüyor. Münih Üniversitesi IFO Enstitüsü Başkanı Clemens Fuest, "Elimizdeki veriler ve göstergeler çok olumlu. Bariz bir engel yok" diyor.



2018'in büyük hikayesi, devam eden büyümenin nasıl yönetileceği olacak. Avrupa Merkez Bankası'nın bono alımını sonlandıracağı ya da azaltacağı Eylül ayının sonu, bir dönüm noktası olabilir. Merkez bankaları uzun vadeli faizleri aşağı çekmek için bono alımı yaptı. Japonlar bono alımına devam edeceklerini açıklarken, Amerikalılar ve ardından Avrupalılar da hastanın, yani ekonominin yaşam desteği olmaksızın yoluna devam edebileceğini iddia ediyor.

Yıllardır ortalamanın altında büyümenin haberlerini veren Uluslararası Para Fonu (IMF), şimdilerde "Ekonomik aktivitedeki yukarı yönlü hareket güçleniyor" diyor. IMF, Ekim ayında yayınladığı Dünya Ekonomik Görünüm Raporu'nda bugünün 2007-2009 finansal krizinin nekahet döneminde çözümsüz kalan emeklilik yaşını yükseltmek, şirketlerin işçi almasını ve çıkarmasını kolaylaştırmak gibi tatsız konularla uğraşmak için iyi bir zaman olduğunu ifade etti.

Bloomberg ekonomistleri 2018 yılında ABD'nin yüzde 2,5, Çin'in 6,4, Japonya'nın 0,9 ve Almanya'nın da yüzde 1,6 oranında büyüyeceğini tahmin ediyor. Tahmincilerin çoğunun beklentisinden daha iyi geçen 2017'de tahminlerin önemli bölümü beklentilere paralel gerçekleşti.

Büyümenin herkese faydası dokunmadı. IMF, Sahraaltı Afrika'daki birçok ülke, Orta Doğu ve Latin Amerika için ise görünümün pek parlak olmadığının altını çiziyor. Zengin ülkelerde bile alt sıralarda yer alanların durumu iyi değil. İşsizliğin yüzde 4'lere düştüğü ABD'de ücret artışları çok düşük.

Herkesçe paylaşılmayan güçlü büyümenin hiç büyümemekten daha iyi olduğu açık. Görünümle ilgili iyimserliğin nedeni ise küresel büyümenin köpükten yerine güçlü temel verilere dayanması. Verimli sarmalda kendine güvenen tüketiciler para harcar. Böylelikle işverenler istihdam yaratır ve yatırım yapar; bu da daha fazla tüketici harcamasına yol açar ve bu böyle sürer gider. JPMorgan Chase & Co., 25 Ekim'de şirketin gelecek yıl fabrika ve ekipman yatırımlarının yüksek viteste seyredeceğini yazdı. Ekonomistler hazırladıkları bilgi notunda eşzamanlı büyümenin "Dünyanın her köşesinde iş yapma güvenini ve harcamaları artıran bir küresel kâr döngüsünü gösterdiğini" belirtti. Şöyle ifade etmek de mümkün: Londra'daki BlackRock'ın küresel baş yatırım stratejisi uzmanı Richard Turnill, "Büyüme yalnızca bir bölgeye ya da sektöre dayanmıyor" diyor.

Sağlıklı büyüme dünyayı, yaşanacak yeni bir çöküşle mücadelede daha iyi bir konuma getiriyor. Hükümetler faizleri düşürerek, vergileri indirerek ve harcamaları artırarak durgunlukla mücadele eder. Bu araçlar, eğer faizler zaten düşükse ve kamu borcu, kamunun daha yüksek bütçe açığıyla yola devamını mümkün kılmayacak kadar yüksekse işe yaramaz. Politika yapıcıların şimdiki amacı, faizleri normalleştirmek ve ülkelerinin mali durumunu düzeltip bir sonraki krizde yokuş aşağı yuvarlanmamalarını sağlamak.

Bir krize doğru gidiyor olabiliriz. Ekonomistler dönüm noktalarını fark etmede başarılı değil. Kraliçe II. Elizabeth bir grup Britanyalı ekonomiste geçtiğimiz 10 yıldaki krizi tahmin edememeleriyle ilgili soru yönelttiğinde, "Bu esas olarak hem ülkemizdeki hem de uluslararası plandaki çok sayıda parlak insanın, sisteme yönelik riskleri anlamadaki ortak hayal gücünün başarısızlığıydı" yanıtını aldı.

2018 için temel soru, tüketicilerin ve iş insanlarının bazı korkutucu jeopolitik tehditleri umursamaya devam edip etmeyecekleri. Bugüne kadar çok kayıtsızlardı. Bunun en iyi örneği kuzeyden gelen nükleer saldırı tehditleriyle, şirket skandallarıyla ve Başkan Donald Trump'tan gelen ABD ile serbest ticaret anlaşmasının devam edemeyebileceğine ilişkin uyarıyla neye uğradığını şaşıran Güney Kore. Tüm bunlara rağmen insanlar alışverişe devam ediyor ve hisse senetleri de ya tarihi rekor düzeyde ya da rekora çok yakın. Kore Merkez Bankası görünümden emin olduğu için ufukta yeni bir faiz artırımının sinyalini veriyor. (Ekonomistler faiz artırımının gelecek yıl yapılmasını bekliyor.)

Benzer şekilde, gezegenin öbür yanında Birleşik Krallık ekonomisi Britanya'nın 2019 yılının Mart ayında gerçekleşmesi gereken Avrupa Birliği'nden çıkışının yarattığı belirsizliğe rağmen beklenenden daha iyi bir sürece girdi. Başbakan Theresa May'in görüşmelerdeki sakarlığı göz önüne alındığında bu, fevkalade bir gelişme. S&P Global Inc.'in baş ekonomisti Paul Sheard Ekim ayında Brexit'in pruva rüzgarlarının (karşıdan esen rüzgar) "Mart 2019 yaklaştıkça sertleşeceğini" yazdı.

Peki Katalonya'nın ayrılması durumunda ekonomisinin beşte birini kaybedecek İspanya'da neler ▶

# People Make The Brand
## İŞVEREN MARKASI KONFERANSI

## 24 KASIM 2017
## FAIRMONT QUASAR İSTANBUL

**İşveren Markası dünyasına dair yepyeni içgörüler, ufuk açan fikirler 24 Kasım'da İstanbul'da!**




### Evrim Kuran
Kurucu Ortak, **DİNAMO DANIŞMANLIK**
Orta Doğu Direktörü, **UNIVERSUM**




### Burak Yıldıran
İnsan Kaynakları Koordinatörü,
**GARANTİ BANKASI**




### Vittorio Carparelli
Yetenek Kazanım Lideri,
**WHIRLPOOL**




### Claudia Tattanelli
Stratejik Danışma Kurulu
Başkanı, **UNIVERSUM**




### Agah Uğur
CEO,
**BORUSAN HOLDİNG**




### Catalina Schveninger
Global İşe Alım ve İşveren
Markası Başkanı, **VODAFONE**




### Richard Mosley
Global Strateji Başkan
Yardımcısı, **UNIVERSUM**



Master of Ceremony
Serdar Turan
Genel Yayın Yönetmeni,
HARVARD BUSINESS REVIEW TÜRKİYE

**Simultane çeviri yapılacaktır.**



Kayıt için gulhane@dinamo.co adresinden Gülhane Kıvanç'a ulaşabilir,
www.peoplemakethebrand.com'u ziyaret edebilirsiniz.

◀ olacak? İspanya, Katalonya'nın Ekim ayındaki yasa dışı bağımsızlık referandumuna giden endişe verici süreçte bir şekilde Kıta Avrupası'ndaki en büyük dört ekonomi arasında en hızlı büyümeyi gerçekleştirdi. İspanyol soğukkanlılığı önümüzdeki aylarda test edilecek.

2018'in takip edilmesi gereken büyük hikayelerinden birisi de AB'nin Brexit'in, Katalonya'daki krizin, Alman Şansölyesi Angela Merkel Cumhurbaşkanı Emmanuel Macron'un farklılaşan Avrupa vizyonunun ışığında kendisini nasıl yeniden hayal edeceği. Macron, birçok Alman'ın rahat edebileceğinden daha fazla bir mali entegrasyon istiyor. IFO'dan Fuest, "2018'in ilk yarısında Almanlarla Fransızların yönetişim üzerinde bir anlaşmaya varma konusunda bir fırsat penceresi bulunduğunu" söylüyor. Daha sonra da Brexit'in yaklaşması, Avrupa Parlamentosu seçimleri ve 2019'daki yeni Avrupa Merkez Bankası Başkanı seçimleri nedeniyle Avrupa'nın kafasının karışacağını belirtiyor. S&P Global'den Sheard da "2018, AB'nin şekillenmesi konusunda belirleyici yıl olacak" diyerek onun görüşüne katılıyor.

En azından bir analiste göre dünyadaki sıcak noktalardan birisinin, ABD'nin küresel gemiyi sallama potansiyeli en yüksek. Dun & Bradstreet Inc.'in her çeyrek dönemde hazırladığı "global risk matriksi"nde üçüncü çeyrekte 10 endişe kaynağından dördü Amerikan kökenliydi. D&B'ye göre Amerkan kaynaklı en büyük risk, siyasetin "büyüme yanlısı politikaları engellemesi" ve bunun sonunda da iş dünyasının eleman alımını ve harcamaları durdurup küresel hızlanmayı sekteye uğratması. D&B, ABD kaynaklı diğer üç riski ise Fed'in faizleri çok hızlı yükseltmesi, vergi reformunun beklentilerin çok gerisinde kalması ve ABD'de verimlilik artışının hızlanamaması olarak sıralıyor.

Dünyanın geri kalanının önemli bölümü ABD'ye bir nebze endişeyle yaklaşıyor. Trump görevdeki ilk eylemlerinden biri olarak 12 üyeli Trans-Pasifik Ortaklığı'ndan çekildi, Meksika ve Kanada'yı sık sık NAFTA anlaşmasını yeniden müzakere ettiği görüşmelerden çekilmekle tehdit ediyor. Citigroup Inc.'in küresel baş ekonomisti Michael Froman, "Sonunda tüm yapılanlara rağmen ABD'in başı çekmesiyle çok ciddi ticari çekişmelerin içine girme riskimiz var" diye konuşuyor. Başkan Obama döneminde ticaret temsilcisi olan Michael Froman, "Dışarıda olup bitenler hakkında ABD'dekilerden daha iyimserim" diyor.

Fed'in evi olan Constitution Avenue, Başkan'ın evi Pennsylvania Avenue kadar önemli olacak. 2013'te Fed'in eşi benzeri görülmemiş acil durum önemlerini sona erdireceği iması bile bono yatırımcılarının öfke krizine girerek gelişmekte olan piyasaları pataklamalarına neden oldu. Piyasalar sıkılaştırmayı pek umursamıyor gibi görünüyor. Boston'daki MFS Investment Management'in baş ekonomisti Erik Weisman, bunun beklenmedik şekilde değişebileceğini belirterek, "Bunu daha önce hiç yapmamıştık. Bu tümüyle alışılmadık bir durum" diyor.

Çin'in ekonomik büyümesinin 2018'de ikinci beş yıllık dönemine başlayacak Başkan Xi Jinping'in zayıf şirketleri kapatmak gibi verimlilik artışı için yararlı, ancak yıkıcı bazı önlemlerin alınması için çaba sarf etmesine rağmen hafif de olsa hız keseceği tahmin ediliyor. Xi, Komünist Parti'nin Ekim ayındaki 19'uncu Ulusal Kongresi öncesi ekonomiyi yavaşlatma riskiyle karşılaşmamak için bu reformları 2017'de uygulamaya kalkmadı.

2018 Japonya için Finansal Hizmetler Ajansı'nın finans dışı şirketlerin bilançolarındaki 250 trilyon yenin (2,2 trilyon dolar) bir kısmıyla iş yapmaya zorladığı yıl olabilir. Fabrika ve ekipmana daha çok yatırım, deflasyonist güçlerle mücadeleye yardımcı olabilir. 2018 ile ilgili bir diğer büyük soru da, Başbakan Shinzo Abe'nin Japon Merkez Bankası Başkanı Haruhiko Kuroda'yı görülmemiş şekilde ikinci dönem için yeniden atayıp atamayacağı.

Küresel ekonominin tümü için bir başka endişe de canlanmanın, şirketlerin büyüme kaçınılmaz olarak yavaşladığı zaman ödemekte ciddi şekilde zorlanacakları büyük miktarda borç sayesinde gerçekleşmesi. Zora düşen ihraççıların bonolarını fiyatları düştüğü zaman toplayan Marathon Asset Management LP 2018 yılında yatırım yapmak için para toplamaya başladı. CEO Bruce Richards, Ekim ayındaki bir konferansta "Gelecek temerrüt dönemimiz ne zaman? Şimdi ya da gelecek yıl değil, fakat muhtemelen 2019" diyor.

2018'de küresel ekonomi iyi performans gösterse bile finansal piyasalarda tersi olabilir. Hisse senetleri ve bonoların fiyatları o denli yüksek ki yatırımcıların çıkış için kapılara hücumu şaşırtıcı olmayacak. Investors Intelligence, iyimser görüşe sahip haber bülteni sahiplerinin sayısının kötümser görüşe sahip olanların sayısını tarihin en önemli bir günlük borsa çöküşünün yaşandığı 1987'nin başından beri görülmemiş bir farkla geride bıraktığını ifade ediyor. Eaton Vance Corp.'tan bir strateji uzmanı, 7 Ekim'de yatırım yapılabilir ülke notunun altı derece altındaki Tacikistan'ın bile bono ihraç edebildiğini belirterek borçlanma cephesinde de iyimserlik olduğunu yazdı.

Bazı politika yapıcılar istikrarın aşırı güvene ve balonlara neden olarak kendi istikrarsızlığını yarattığını söyleyen merhum Amerikalı ekonomist Hyman Minsky'yi hatırlatıyor. Çin Merkez Bankası Başkanı Zhou Xiaochuan, Ekim ayında "İşler iyi gittiğinde çok iyimser olursak, Minsky Anı adı verilen keskin düzeltmeye neden olan gerginlikler oluşur. Özellikle buna karşı savunmada olmalıyız" dedi.

Politikacılar da rahat edemez. Bloomberg View yazarı Allianz SE ekonomi baş danışmanı Mohamed A. El-Erian, Ekim ayında ekonomik gelişmenin siyasi bölünmeleri iyileştirmediğini ya da "uzun vadeli kırılganlıkları" azaltmadığını yazdı. Bunu söylemenin bir başka yolu da, çok sayıda sıradan işçinin durumlarıyla ilgili kızgın olduğunu ve gelecekleriyle ilgili şüphe duyduğunu dile getirmek olabilir. El-Erian, "Misyonun tamamlandığını söylemek için şimdilik çok erken" diye yazdı.

Bu durumda ihtiyatlı olmak için çok neden var. Şimdilik 2018'de uzaya fırlatılacak uzay turistleri gibi işin keyfini sürün. MFS'den Weisman, "Bundan daha iyisi de yok" diyor. Ⓑ

THE TRADE COUNCIL | DBDH | DEİK DIŞ EKONOMİK İLİŞKİLER KURULU FOREIGN ECONOMIC RELATIONS BOARD | REPUBLIC OF TURKEY MINISTRY OF ENERGY AND NATURAL RESOURCES | Danish Ministry of Energy, Utilities and Climate | TÜRKİYE KOJENERASYON VE TEMİZ ENERJİ TEKNOLOJİLERİ DERNEĞİ 1998

## Enerji Verimli, Sürdürülebilir Bir Gelecek için

# BÖLGESEL ENERJİ SİSTEMLERİ KONFERANSI



Dünyanın ilk bölgesel ısıtma tesisini 1903 yılında kurmuş Danimarka'nın yüzde 70'i bugün bölgesel ısıtma ile ısıtılıyor. Danimarka'daki bölgesel ısıtma tesisleri kaynak olarak, geleneksel yakıtların yanı sıra yenilenebilir enerji kaynaklarından, özellikle biyokütle ve güneş enerjisinden yararlanıyor. Türkiye de jeotermal kaynak zenginliği, yenilenebilir enerji kaynakları, son teknolojilerin kullanıldığı büyük inşaat projeleri ve atık ısılarından yararlanabilecek termik santralleri ile bölgesel enerji sistemleri için büyük fırsatlar sunuyor.

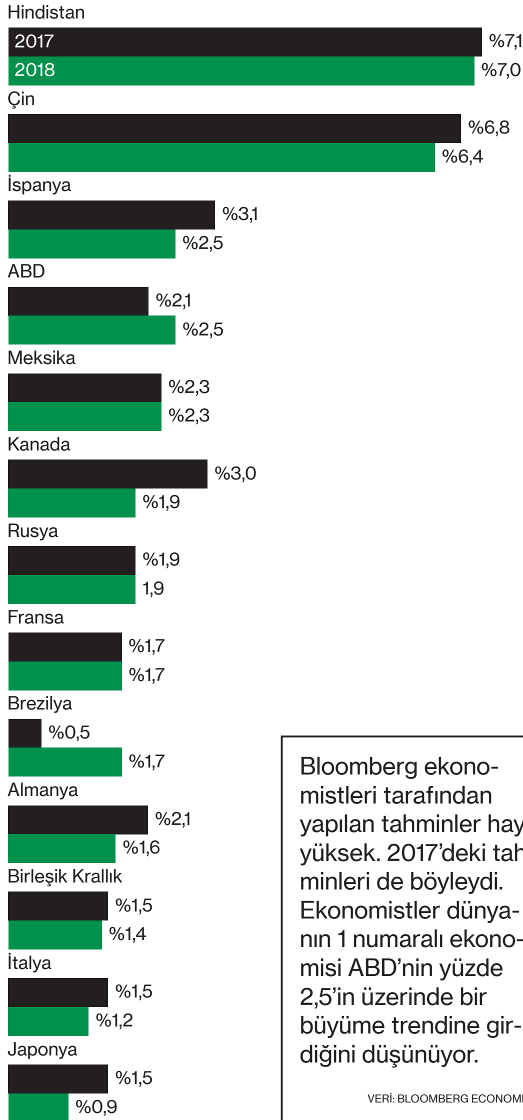
- *Türkiye'deki mevcut ve potansiyel bölgesel enerji projelerini ve bu projelere yönelik Danimarka ve Türkiye kaynaklı farklı finansman paketlerini öğrenin.*
- *Alanında ilk sıralarda yer alan Danimarkalı firmaların en üst düzey temsilcilerinin enerji verimliliği ve sürdürülebilirlikle ilgili görüşlerini dinleyin, tecrübelerinden ve teknolojilerinden ilham alın.*
- *Dünyanın en büyük güneş termal santralinin anahtar teslim proje uygulayıcısı ve işleticisinin deneyimleri ve Türkiye pazarında bu alandaki fırsatlarla ilgili bilgi sahibi olun.*
- *Gelişmekte olan bir pazarda öncü firmalardan biri olun.*
- *Firmalar ve sektör uzmanlarıyla temalı yuvarlak masa toplantılarına katılın ve sorularınızı birebir sorma fırsatı yakalayın.*

## 29 Kasım Çarşamba
## Swissotel the Bosphorus İstanbul

Danfoss ENGINEERING TOMORROW | AET | ENERGY AND CLIMATE ACADEMY | BROEN VALVE TECHNOLOGIES | ARCON SUNMARK | GRUNDFOS | LOGSTOR

Daha fazla bilgi için; enerjitr@um.dk | Tel: +90 212 359 19 14

## Büyük ekonomiler için Milli Gelir büyüme projeksiyonları

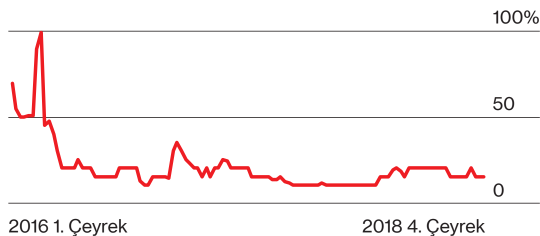



Bloomberg ekonomistleri tarafından yapılan tahminler hayli yüksek. 2017'deki tahminleri de böyleydi. Ekonomistler dünyanın 1 numaralı ekonomisi ABD'nin yüzde 2,5'in üzerinde bir büyüme trendine girdiğini düşünüyor.

VERİ: BLOOMBERG ECONOMICS

## ABD'de bir yıl içinde durgunluk ihtimali

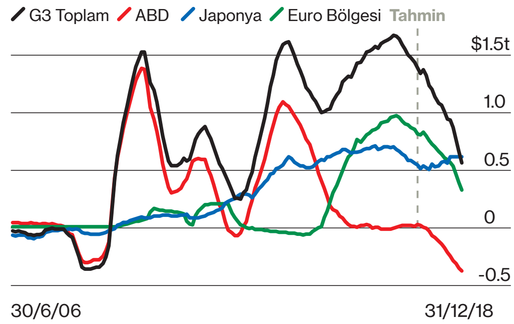
Bloomberg araştırmasına cevap veren ekonomistlerin medyanı




VERİ: BLOOMBERG ECONOMICS

## Merkez Bankası net varlık alımları

12 aylık hareketli akış

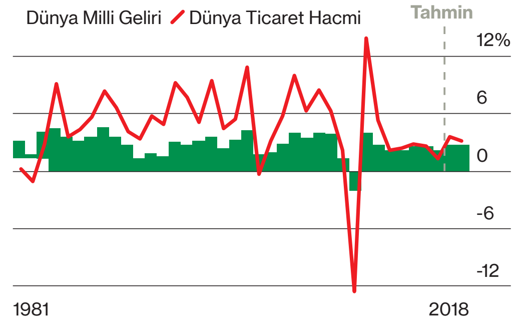



Fed, tahvil portföyünü küçültmeye çoktan başladı. Avrupa Merkez Bankası da tahvil alımını 2018'de durdurabilir.

VERİ: BLACKROCK INVESTMENT INSTITUTE

## Küresel ekonomi ve ticaret hacmi büyümesi

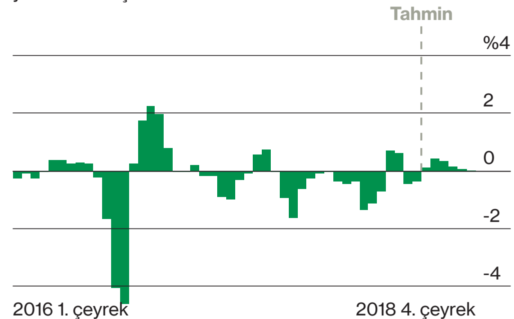
Yıllık değişim




VERİ: DÜNYA TİCARET ÖRGÜTÜ

## Finansal koşulların küresel ekonomik büyümeye etkileri

Milli Gelir büyüme etkisi Goldman Sachs'ın Financial Contions Index'inden alınmıştır. Çeyrekten çeyreğe veriler yıllıklandırılmıştır.




VERİ: GOLDMAN SACHS GROUP

Mithat Bereket

# Bir Saray Darbesi

## Bin Talal, ABD'deki başkanlık yarışı sırasında Donald Trump için "Amerika'nın yüz karası" demişti

Suudi Arabistan'da aralarında prenslerin ve bakanların da bulunduğu çok sayıda kişi "büyük yolsuzluk operasyonu" kapsamında gözaltına aldı.

Buna paralel olarak bazı üst düzey devlet yöneticilerinin de görevlerine son verildi.

Operasyon, ülkenin veliaht prensi Muhammed bin Salman tarafından yolsuzlukla mücadele için kurulan komisyon tarafından yürütülüyor.

Eski maliye bakanı, Aramco petrol şirketi yönetim kurulu üyesi İbrahim el-Assaf, Ekonomi Bakanı Adel Fakieh, eski Riyad valisi Presn Türki bin Abdullah, Kraliyet Mahkemesi eski başkanı Halid el-Tuvaiciti, Binladin inşaat şirketi başkanı Bakr bin Ladin...

Ve ülkenin önde gelen iş adamlarından, dünyanın en zengin insanları arasında yer alan Prens El Velid bin Talal de gözaltına alınanlar arasında bulunuyor.

Ritz-Carlton'ın Suudi Arabistan'ın başkenti Riyad'daki lüks oteli, altın bir kafese dönüştürülmüş durumda. Ayrıca, Suudi Ulusal Muhafızları Bakanı Prens Mutaib bin Abdullah ve Donanma Komutanı Amiral Abdullah bin Sultan bin Muhammed Al-Sultan'ın da görevden alındığı bildiriliyor.

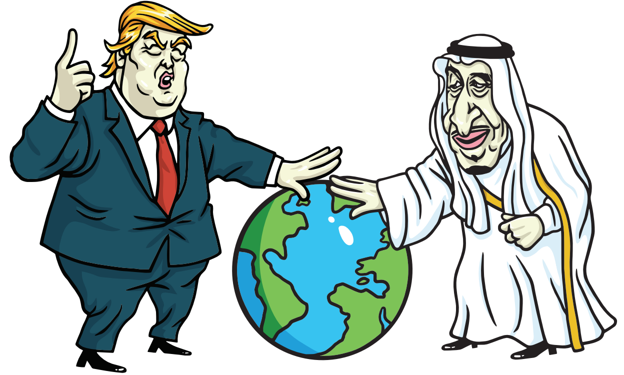
Ritz-Carlton Riyad, ABD Başkanı Donald Trump'ı ağırlamasından sadece birkaç ay sonra, gözaltına alınan 11 Suudi prensinin tutulduğu yer haline geldi ve otele "dünyanın en lüks hapishanesi" lakabı takıldı.

*Forbes* dergisine göre, Prens El Velid bin Talal 17 milyar dolarlık bir servetin sahibi. İş adamının sahibi olduğu Kingdom Holding ülkenin en büyük yatırım şirketlerinden. Şirketin Twitter, Apple, Citigroup, Four Seasons otelleri zinciri ile Rupert Murdoch'ın sahibi olduğu News Corp.'ta hisseleri bulunuyor.

Bin Talal, ABD'deki başkanlık yarışı sırasında Donald Trump için "Amerika'nın yüz karası" demişti. Twitter mesajında Trump'a başkanlık yarışından çekilmesi çağrısında bulunmuştu. Trump ise Prens'e "Budala" diye karşılık vermiş, onun "Baba parasıyla Amerikalı siyasetçileri yönlendirmeye çalıştığını" söylemiş ve "Ben seçilince böyle bir şey olmayacak" demişti.

Öte yandan, 2015 yılına kadar, Muhammed bin Salman'ın adı Suudi Arabistan dışında pek bilinmiyordu. 2015 yılında babası Salman bin Abdülaziz el Suud kral oldu. Bu tarihten sonra ise Prens, Suudi Arabistan'ın en etkili insanı olarak anılmaya başladı.

Geçen yıl, ülkenin ekonomik ve sosyal yapısını değiştirecek yeni bir program açıkladı. Haziran ayında Suudi Arabistan Kralı, veliaht prensi olarak ileride tahta geçmesi beklenen yeğeni Muhammed bin Nayif'in yerine oğlunu getirdi. Muhammed bin Salman, geçtiğimiz günlerde ülkesini ılımlı İslam'a geri döndüreceğini duyurdu. Uzmanlar, operasyonu ağırlıklı olarak ülkenin veliaht prensi Muhammed bin Salman'ın siyasi kontrolünü artırma hamlesi olarak yorumluyor.



Ortak kanı şu: Bu gelişmeyi yolsuzlukla mücadele bağlamında değerlendirmek çok zor. Bu, Muhammed bin Salman'ın kendisine yönelik desteği konsolide ettiği bir tasfiye hareketi. Karşısında kalan son kuzenini de (Prens Mutaib bin Abdullah) ortadan kaldırmak istiyor. Bu kuzeni, son derece modern paramiliter güçleri kontrol ediyor ve veliaht prensine karşı çıkma gücünü elinde tutuyor.

Suudi Arabistan Veliaht Prensi Muhammed bin Salman bir yandan IŞİD'le mücadeleyi sürdürürken diğer yandan Yemen'le kazanılamaz bir savaşa girişti. Ayrıca Körfez'deki komşusu Katar'a zarar veren bir boykot kampanyasını destekledi.

Kral Selman bin Abdülaziz'in kendinden sonra tahtı, oğlu Muhammed bin Selman'a zimmetleyebilmek için yaptığı saray darbesi kaçınılmaz olarak binlerce prensi barındıran İbn Suud ailesindeki cinleri şişeden çıkarttı. Şimdi olası bir karşı darbe ya da meydan okumanın gelebileceği bütün yollar bir bir kesiliyor.

Bir kararname ile oluşturulan yolsuzluklarla mücadele komitesinin başkanlığını da üstlenen Muhammed bin Selman istediğini tutuklatma, hesapları dondurma ve mal varlıklarına el koyma yetkisine kavuştu.

Geriye Prens Mutaib bin Abdullah'ın komutasındaki Ulusal Muhafazlar kalmıştı. Prens Mutaib bin Abdullah'ın tutuklanmasıyla burası da zapturapt altına alınmış oldu. Mutaib'in kardeşi Türki bin Abdullah da tutukladı.

# Azerbaycan Ateşi Eylül'de Ege'de Yanmaya Hazırlanıyor



● 6 milyar dolarla Türkiye'nin en büyük yabancı yatırımı olan STAR Rafineri'de işler bitmiş gibi görünüyor

İzmir'in Aliağa Körfezi'nde Petkim'in ve Tüpraş'ın Aliağa Rafinerisi'nin yanı başındaki 2 bin 800 dönümlük alanda binlerce işçi, yüzlerce kamyon, dev vinçler hızlı bir çalışmayla Türkiye'nin ilk stratejik yatırım teşvik belgeli tesisini 2018 yılının Eylül ayındaki açılışa yetiştirmeye çalışıyor. Bir yıl önceki ziyaretimde gördüğüm dev boruların montajı büyük ölçüde tamamlanmış. Tanklar ve iskeleler üzerinde bellerinde emniyet kemerleriyle kaynak yapan işçilerin sayısı hayli azalmış. Ancak beyaz yakalılar dahil sayıları 19 bin 500'e ulaşan çalışanların maratonu bitmemiş. 14 ülkeden 3 bin mühendisin de aralarında bulunduğu çalışanların hedefi Türkiye'nin ilk özel sektör rafinerisi STAR'ın (Socar Turkey Aegean Refinery) inşasını tamamlayıp zamanında üretime geçirmek.

STAR Rafineri A.Ş. Genel Müdürü Mesut İlter, "O tarihte bütün testleri bitirmiş ve üretime hazır hale gelmek istiyoruz" diyor. Yıllık 10 milyon ton üretim kapasiteli STAR, Türkiye'nin İzmit, İzmir Aliağa, Kırıkkale ve Batman'daki dört rafinerisindeki 27 milyonluk kapasitesiyle ilk sırada yer alan TÜPRAŞ'ın ardından ikincilik koltuğunun sahibi olacak. STAR'ın devreye girmesiyle birlikte Türkiye'nin yıllık 12 milyon tona yakın olan dizel ithalatının yaklaşık yüzde 50'si, tüketiminin ise yüzde 25'i bu tesisten karşılanacak. Petrokimya sektörünün önemli hammaddesi nafta ithalatı ise sona erecek. Yani STAR Rafineri'yi Türkiye petrokimya sektörünü dışa bağımlılıktan kurtarma ve hammadde güvenliğini sağlama yolunda atılmış önemli bir adım olarak görmek mümkün. STAR Rafineri stratejik ürünlerin ithalatını düşürerek Türkiye'nin dış ticaret açığını yılda 1,5 milyar dolar azaltacak.

2018 Eylül ayında devreye girecek tesis tam kapasiteye ulaştığında yılda 4 milyon 800 bin ton dizel, 1 milyon 600 bin ton jet yakıtı, 300 bin ton LPG, 1 milyon 600 bin ton nafta, 400 bin ton eksilen, 485 bin ton sert plastiğin hammaddesi HRON Reformat, 700 bin ton petrokok, 200 bin ton da kükürt üretecek. Rafineri hammadde olarak yılda 10,3 milyon ton ham petrol, yakıt olarak da 300 bin ton doğalgaz kullanacak. Yıllık üretimde 400 bin ton yakıt gazı açığa



Bloomberg Businessweek Türkiye

12 Kasım 2017

Editör
Ruhi Sanyer

çıkarken, 100 bin ton da kayıp olacak. Rafineride tüketilecek yakıt olarak fuel oil yerine doğalgazın tercih edilmesi, kükürt dioksit ve nitrojen direkt emisyonlarının minimum düzeyde tutulmasına olanak sağlayacak. Ayrıca atık hidrojen gazları sülfitten arındırıldıktan sonra rafineri yakıt gazı sisteminde de kullanılabilecek. Genel Müdür İlter, tesisin petrokimya sektörü (PETKİM) ile entegrasyon sağlamak için Aliağa Yarımadası'na kurulduğunu söylüyor.

İlter, tesislerde üretimde, iş güvenliğinde, çevre korumada, iş ve işçi sağlığı gibi alanlarda dünyadaki en yeni teknolojilerin kullanıldığını anlatıyor. Bir yetkilinin anlattığına göre bankalar kredi borcu ödeninceye kadar şirketin kafasını nasıl kaşıdığını bile denetleyecek. Yükleme ve boşaltma iskelelerinin yapıldığı sahildeki balık yuvalarının bile nasıl etkilendiğine bakılmış. Bankalar "sorumlu bir dünya vatandaşı" olarak tesisteki yeraltı suyunu, suyu, toprağı ve havayı sürekli izleyecek. Uluslararası standartların dışına çıkan bir durumda ise şirkete gerekli uyarıyı yapacaklar. İlter, bacalardaki filtrelerden atmosfere salınan gazlarla ilgili verilerin kurulan sistem sayesinde eşzamanlı olarak ilgili devlet kurumlarının bilgisayarlarına aktarılacağını anlatıyor.

STAR Rafineri yüzde 60'ı Azerbaycan Ulusal Petrol Şirketi SOCAR'a, yüzde 40'ı ise Azerbaycan Cumhuriyeti Bakanlığı'na ait Socar Türkiye Yatırım A.Ş. yapısındaki STAR Rafineri A.Ş. bünyesinde bulunuyor. STAR Rafineri, son yıllarda ciddi hiçbir yatırımın yapılmadığı iddia edilen Türkiye'nin 6 milyar dolarla en büyük yabancı yatırımı. Yatırım maliyetinin 3,3 milyar dolarlık bölümü, çeşitli ülkelerin Eximbank'ı olan 23 finans kuruluşu tarafından karşılanmış. STAR Rafineri'ye destek veren tek Türk bankası ise Garanti. Finansmanın 2,7 milyar dolarlık öz kaynak bölümü ise SOCAR ve SOFAZ (Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Petrol Fonu) tarafından sağlanmış.

Genel Müdür Mesut İlter, Ekim 2017 itibarıyla STAR Rafineri'de genel ilerleme oranının yüzde 96,4 olduğunu belirtiyor ve "Geriye kalan çok küçük bir işin tamamlanması neden bir yıla yakın süre alıyor?" sorusunu ise şöyle yanıtlıyor:

"Rafineri yatırımını en basit haliyle bir konut inşaatına benzetelim. Konutta da kaba inşaat hızlı şekilde tamamlanır. Ama içerideki ince işler zaman alır. Bizde de aynen öyle. Ancak gerçekten az ama önemli iş kaldı. Mühendislik ve satın alma işlerinin yüzde 99,9'u, inşaat işlerinin yüzde 92,4'ü tamamlandı."

STAR Rafineri'de yardımcı tesislerden başlayarak, bir kısım birimler devreye alınmaya başlanmış. İlter, 4 Ağustos'ta ilk enerjilendirmenin yapıldığını belirterek, tüm ekipmanları artık test edebildiklerini ve ihtiyaçları olan ekipmanları çalıştırabildiklerini anlatıyor. "2018 Eylül'e kadar testler devam edecek, hedefimiz 2018 Eylül sonunda rafineriyi tam kapasite devreye almak" diyen genel müdür İlter, "İlk ham petrol gemisi Haziran ayında gelecek, ilk ham petrol ünitemizi de Temmuz ayında devreye alacağız" diyor. 2018'in son üç ayında üretimin yavaş da olsa artacağını, ancak 2019'da tam kapasiteye ulaşacaklarını anlatıyor İlter.

SOCAR'ın Türkiye'deki rafineri yolculuğu 2008 yılında PETKİM'e ait 2 bin 800 dönüm arazinin STAR A.Ş.'ye tahsisiyle başlamış. Haziran 2014'e kadar geçen sürede işler ÇED raporunun, gerekli izinlerin ve Türkiye'nin ilk "Stratejik Yatırım Belgesi"nin alınması, detay mühendislik, tedarik, inşaat sürecini üstlenen dünya devi dört şirketle (Techinas Reunidas-Saipem-GS Engineering-Itochu Unidas) imzaların atılması nedeniyle "yavaş" sayılabilecek bir hızda ilerlemiş. Ancak 2014 yılında proje finansmanı kredi anlaşmasının imzalanmasından sonra işler hızlanmış.

STAR'ın kredi finansman anlaşmasının hem iç hem de dış piyasaların sakin olduğu 2014 yılında imzalanması önemli bir tasarrufu da beraberinde getirmiş. Şirketin CFO'su Elçin İbadov'a "Kredi finansman anlaşması bugün imzalansaydı, maliyet ne kadar artardı?" diye soruyoruz. İbadov geçen yıl da sorduğumuz soruya geçen yılki yanıtı veriyor:

"15 yıl vadeli 3,3 milyar dolar krediyi bugünkü faizlerden kullansaydık, toplamda 450 milyon dolar daha fazla faiz öderdik. Ancak proje gerçekten iyi olduğu için kredi finansman paketinin oluşturulamaması gibi bir sorun söz konusu olmazdı. Finans paketinin sigorta primi olarak da bir defaya mahsus olmak üzere 312 milyon dolar ödedik."

Projenin finansmanının uygun maliyetten yapılmasında hem hammadde tedarikinde, hem de ürünlerin satışında verilen garantiler etkili olmuş. STAR Rafinerisi'nin hammadde tedarikinde hiçbir zaman sorunu olmayacak. Çünkü en küçük bir sorunda büyük ortak SOCAR, tüm hammaddeyi sağlamayı taahhüt ediyor. Satışlar da benzer bir garantiyle sağlama alınmış: SOCAR bir sıkıntı durumunda tüm malı alacak.

Bu arada bankalar önemli kararlarda söz sahibi olabilmek için bunca garantiye rağmen şirketten bir adet de Altın Hisse almış. Bu hisse sayesinde de "Ortak yapısında yüzde 10'luk ve yatırım miktarındaki yüzde 15'lik değişikliklerde" son sözü söyleme hakkını elde ▶




▼STAR Rafineri A.Ş. Genel Müdürü Mesut İlter

◀ etmişler. Kredinin tümünün ödenmesiyle birlikte Altın Hisse'den de vazgeçecekler.

STAR Rafineri dünyadaki en modern rafinerilerin ürün konfigürasyonuna sahip. Türkiye'de üretim fazlası olan ve tüketimi gittikçe azalan benzini üretmeyecek. Ürün olarak fuel oil de yok. En büyük üretim kalemi ise dizel. İlter, "İnsanlar, dizele içindeki kükürdün çevre kirletici etkisi nedeniyle karşı çıkıyor. Ama bizim dizelimizde çok az miktarda kükürt var. Dizel üretimi bir ülkenin sanayisinin gelişmişlik düzeyini gösterir. Türkiye hızla sanayileştiği için dizel ihtiyacı da hızla artacak. Hepsi iç kaynaklardan karşılanamayacak ancak bizim de devreye girmemizle ithalat oranı düşecek" diye konuşuyor.

EPDK (Enerji Piyasası Düzenleme ve Denetleme Kurumu) verilerine göre Türkiye'nin yüzde 60'ını ithalatla karşıladığı dizel talebi 2011-2016 döneminde yıllık ortalama yüzde 7 oranında büyümüş. Bu yılki büyüme beklentisi ise yüzde 3,5 civarında. Önümüzdeki yıllarda da bu artış trendinin devam edeceğini söylemek bir kehanet değil. Dizel ithal etmek yerine daha ucuz olan ham petrolden Türkiye'de üretmek, cari açığı da bir miktar düşürecek.

Mesut İlter, Türkiye'nin de açıkladığına benzer elektrikli otomobil projelerini kendileri için bir tehdit olarak görmüyor. İlter'e göre elektrikli otomobillerin toplam otomobiller içindeki payı yüzde 1 ve elektrikli otomobillere daha çok elektrikli otomobil sahipleri ilgi gösterecek. Bunun da daha 30-40 yıl boyunca STAR için sorun olmayacağını söylüyor.

Rafinerinin önemli çıktılarından jet yakıtının talebi de hem THY'nin hızlı büyümesi, hem de uluslararası uçuşların artışı nedeniyle 2011'den buyana yıllık ortalama yüzde 13 oranında artmış. Ancak geçen yıl turizmdeki sıkıntılar nedeniyle jet yakıtı talebi de yüzde 5 düşmüş. Mesut İlter, 2018 yılında 3. Havalimanı'nın da devreye girmesiyle talep artışının devamını bekliyor. STAR'ın da devreye girişiyle bugün jet yakıtının yüzde 7'sini ithalatla karşılayan Türkiye, kendine yeterli hale gelecek.

STAR Rafineri'nin çıktıları arasında petrokimya sektörü açısından en önemli olanı nafta. Dünya fiyatları çok volatil seyreden nafta, SOCAR şirketlerinden komşu Petkim'in de en önemli hammaddesi. Dünya piyasalarında bu hammaddenin fiyatı dönemsel olarak bir dönme dolap gibi inişli çıkışlı bir seyir izliyor. Kimi zaman çok düşük, kimi zaman da yüksek fiyatlarla karşılaşılması, Petkim gibi şirketleri olumsuz etkiliyor. Ancak kardeş şirket STAR Rafineri A.Ş.'nin nafta üretecek olması, Petkim açısından fiyat bakımından çok önemli olmasa bile hammadde tedarik güvenliği açısından önemli bir sinerjiyi beraberinde getirecek.

Ksilen, HRON reformat gibi ürünler petrol paçalı olarak kullanılırken, kükürt ise gübre üreticilerine gidecek. En kirletici ürün olarak bilinen ve ağırlıklı olarak taşa toprağa dayalı sanayide kullanılan petrokokun alıcısı ise şimdiden hazır. Hindistan'daki bazı şirketlerin 5-10 yıl gibi uzun süreli petrokok kontratları için STAR Rafineri'nin kapısını çalmaları bekleniyor.

Rafineri dünyadaki benzerlerinin aksine engebeli ve zor bir arazide kurulduğu için önemli bir teraslama faaliyeti yürütülmüş. Kimyevi madde ve ham petrol tanklarının bulunduğu tepeler 13 metre uzunluğundaki çivilerle alttaki kayalara sabitlenip, üstüne beton püskürtülüp güçlendirilmiş. Depremin etkisini azaltmak için İtalyan teknolojisiyle dere taşlarından duvarlar yapılmış. Bu duvarlarda 26 milyon gabyon taşı (dere taşı) kullanılmış.

STAR Rafineri'nin bulunduğu ve bir yıl önce boru, tank ve montaj iskelelerinden oluşan bir deniz görünümünde olan arazide ekipman montajı, kablo ve boru döşenmesinde hayli yol alınmış. Yapılan kaynakların X ışınıyla röntgenleri çekiliyor. Ardından, akşamları da devreye girdiği zaman karşılaşacağı basıncın yüzde 50 fazlası uygulanarak suyla test ediliyor. Testi geçemeyen 1 santimetre kaynak bile sökülüp yeniden yapılıyormuş.

İnşaatta rüzgarın hızı hangi mevsimde olursa olsun 30 kilometreyi geçtiğinde iş durduruluyor. Çünkü ağır tankların ve boruların montajının rüzgarın hızlı estiği anlarda yapılması büyük bir iş güvenliği tehdidi oluşturuyor.

Genel Müdür İlter, açılıştan sonra rafineride çalışacak bin kişiden 750'sinin işe alındığını ve eğitimlerinin devam ettiğini anlatıyor. Yeni yılda 250 yeni istihdamla birlikte rafinerinin çalışan sayısı bine ulaşacak.

Aliağa Körfezi'ndeki konteyner limanı Petlim'in de yüzde 85 hisseyle çoğunluk ortağı olan STAR Rafineri A.Ş., kendi ihtiyacı için de üç iskele yapıyor. Bunlardan birinde ham petrol boşaltılırken, diğer ikisinden de ürün yüklemesi yapılacak. Ham petrol buradan borularla işleneceği ünitelere aktarılırken ürünlerin sıvı olanları da boru hatlarıyla yükleme için iskelelere aktarılacak. Üç iskeleye aynı anda sekiz gemi yanaşabilecek.

STAR Rafineri'nin genişleyecek alanı da var. Yakın gelecekte bu yönde atılacak bir adım Türkiye için de iyi haberler anlamına gelecek. Ancak bu noktada işin önemli bir paydaşı olan ve Türkiye'ye 2008-2018 döneminde bir kısmı tamamlanmış toplam 18,1 milyar dolarlık yatırım taahhüdünde bulunan SOCAR'ın hakkını da teslim etmek gerekiyor. —*Ruhi Sanyer*

**SÖZÜN ÖZÜ** 2018 yılının Eylül ayında devreye girecek Star Rafineri, hem ciddi bir üretim yapacak hem de Türkiye'nin ithalat faturasını düşürmeye katkıda bulunacak.



▲ Türkiye'nin yıllık dizel ithalatının yüzde 50'si bu tesisten karşılanacak

# Zeytin ve Zeytinyağında Rekor Geliyor

● Türkiye bu yıl yaklaşık 2 milyon 100 bin ton zeytin, 286 bin tonluk zeytinyağı üretimiyle rekora koşuyor

Zeytinde hasat başladı. Türkiye'nin zeytin üretim bölgelerinde Aralık ayının ilk haftasına kadar sürebilecek hummalı bir faaliyet ve hasat sonrasına ilişkin endişeler var. Geçtiğimiz sezon rekoltenin düşüklüğünden yakınan zeytin çiftçileri bu kez de beklentilerin ötesinde olacağı görülen rekolteyi nasıl eriteceklerini düşünmeye başladılar. Önceki hafta Ayvalık Ticaret Odası ile Ayvalık Belediyesi'nin 13 yıldan beri ortaklaşa düzenlediği Ayvalık Zeytin Hasat Günleri'ne katıldım. Ana teması "Ulusal Değer: Zeytinyağı, Hedef: Bütün Dünya" olarak belirlenen hasat günlerinde görüştüğüm oda yetkililerinin, zeytin çiftçilerinin ve zeytinyağı üreticilerinin de görüşleri paraleldi. Hatta sayıları az da olsa bazıları kilosu 25 lira civarında satılan erken hasat sızma zeytinyağında fiyat yönünün aşağı doğru çevrildiğini söyledi.

Tarım yazarı Ali Ekber Yıldırım, tahminlerin zeytinden çok zeytinyağı üzerinde yoğunlaştığını söylüyor. Yıldırım'a göre, rekolteyi 250 bin ton olarak tahmin eden de 300 bin tona yaklaşacağını söyleyen de var. Ama tüm tahminler üretimin 250 bin tonun üzerinde olacağı yönünde.

Türkiye İstatistik Kurumu'nun Bitkisel Üretim 2017 yılı ikinci çeyrek tahminine göre, geçen yıl 1 milyon 730 bin ton olan zeytin üretiminin bu yıl 2 milyon 100 bin ton olması bekleniyor.

Ulusal Zeytin ve Zeytinyağı Konseyi'nin zeytinyağı üretim tahmini ise 286 bin ton. Geçen yıl zeytinyağı üretimi 178 bin ton civarında gerçekleşmişti.

Yapılan tahminlerin hepsi de üretimde bir artış olduğunu gösteriyor. Ayvalık Ticaret Odası Başkanı Benhan İbrahim Kantarcı, iklim koşullarının bu yıl zeytin için çok uygun olması nedeniyle hem rekoltenin yüksek hem de zeytinyağının çok kaliteli olduğunu anlatıyor.

Ortadoğu coğrafyasındaki 15 ülkenin sıvı yağ, margarin, şeker ve makarna pazarının lideri olan Suudi Arabistan merkezli Savola Foods'un Türkiye'deki şirketinin genel müdürü Dr. Houmer Balazadeh, zeytinyağı üretiminin tahminlerdeki gibi 280 bin ton civarında gerçekleşmesi durumunda önemli miktarda ihracat yapılabileceğini söylüyor.

Türkiye'nin zeytinyağı ihracatı, bazı işleri tanımlamak için kullanılan "yapması söylemesi kadar kolay değil" cümlesine tam uyuyor. AB'nin zeytin ve zeytinyağı üreticisi üyelerini korumak için uyguladığı yüksek oranlı gümrük vergileri Türkiye'nin bu pazarlarda fiyat tutturmasını engelliyor. Buna bir de kota politikası eklenince dünyanın en büyük zeytin üreticilerinden Türkiye, bugün Avrupa kapısından giremiyor. AB, üyesi olmayan Fas ve Tunus gibi kimi rakip üreticilere yıllık 20 bin ton vergisiz ihracat kotası tanımasına rağmen Türkiye'ye 100 tonluk kota uyguluyor. AB ile Türkiye arasında yürütülecek Gümrük Birliği gözden geçirme sürecinde dikkate alınması beklenen konu, siyasi çekişmeler nedeniyle şimdilik bir süre daha bekleyeceğe benziyor.

Ancak zeytinyağı üreticileri Uzakdoğu ve Asya pazarından umutlular. Geçen yıl Ayvalık'tan Tayvan'a kendi deyişleriyle azımsanmayacak miktarda ihracat yapılmış. Bundan sonraki hedeflerinin ise Çin ve Hindistan olduğunu anlatıyorlar. Avrupa pazarı için devletten biraz daha destek isteyen zeytinyağı üreticileri asıl büyük pazarın dünya zeytinyağı tüketiminin yüzde 34'ünün gerçekleştiği ABD olduğunu söylüyorlar.

Ege İhracatçı Birlikleri'nin verilerine göre, 1 Kasım 2016- 30 Eylül 2017 tarihleri arasında toplam 41 bin 518 bin ton zeytinyağı ihracatı gerçekleştirildi. Bu ihracat karşılığında 161 milyon 513 bin dolar döviz girdisi sağlandı. Önceki sezonda (2015-2016 döneminde) 11 bin 166 ton zeytinyağı ihracatı karşılığı 49 milyon 559 bin dolar döviz elde edilmişti. Görüldüğü gibi Türkiye'nin zeytinyağı ihracat geliri "fındık fıstık parası" denebilecek kadar önemsiz. Bu cepheyi de mutlaka hareketlendirmek gerekiyor. —*Ruhi Sanyer*



**SÖZÜN ÖZÜ** Ayvalık Ticaret Odası Başkanı Benhan İbrahim Kantarcı iklim koşullarının bu yıl zeytin için çok uygun olması nedeniyle hem rekoltenin yüksek hem de zeytinyağının çok kaliteli olduğunu anlatıyor.

# Savola Her Tüketiciye Farklı Zeytinyağıyla Hedef Büyüttü

● Yeni ürünün piyasaya çıkışı öncesi yapılan "Kim ne tür zeytinyağı sever?" araştırması Savola'ya ufuk açmış

Ticari hayatına 1979 yılında sıvı yağ kategorisinde faaliyet göstererek başlayan Savola bugün Orta Doğu, Körfez, Kuzey Afrika ve Orta Asya bölgelerindeki ülkelerden 15'inde perakende, sıvı yağ, margarin, şeker ve muhtelif paketli gıda alanlarında faaliyet gösteriyor. 2016 yılı küresel cirosunun 3 milyar 591 milyon doları perakendeden, 3 milyar 188 milyon doları ise yenilebilir yağların da aralarında bulunduğu gıdadan gelmiş. Suudi Arabistan'ın en büyük kuruluşlarından Savola Group'un Türkiye serüveni 2008'de ünlü NBK Capital Equity Partners adlı yatırım fonundan zamanın önemli sıvı yağ üreticilerinden Yudum Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'yi satın almasıyla başlamış. Ardından şirketin adı Savola Gıda Türkiye olarak değiştirilmiş. Ayvalık'taki iki tesisinde başka şirketler için zeytinyağı, kendisi için de ay çiçek yağı rafine eden Savola, 2010 yılında Anadolu Grubu'nun markası Komili'yi Yarımcı'daki fabrikasına taşımasının ardından Yudum markasıyla zeytinyağı işine de girmiş. Ancak zeytinyağı tarafındaki yavaş büyüme ve diğer ürünlerde beklentilerin gerçekleşmemesi, Savola Grubu'nu Türkiye'de "ya tamam, ya devam" noktasına getirmiş. Bunun en büyük nedeni ise önemli sayılabilecek bir sıvıyağ cirosuna rağmen kâr olmaması imiş.

2014 yılında İranlı genel müdür Dr. Houmer Balazadeh'in işbaşına gelmesiyle birlikte Savola Gıda Türkiye atağa kalkmış. Şirketin derlenip toparlanması ve inovatif ürünler sayesinde devam kararı alınmış. Yudum, Sırma ve Egemden markalarının sahibi Savola Gıda, bugün Türkiye sıvıyağ sektöründe yüzde 15'lik pazar payıyla lider konumda bulunuyor. Ayçiçek yağındaki yüzde 16'lık, mısır yağındaki yüzde 9,5'lik pazar payı Savola'yı ilk sıraya yerleştirirken, şirket zeytinyağında hayli geç başladığı yarışta yüzde 8,6'lık pazar payıyla dördüncü sırada yer alıyor. Ancak genel müdür Balazadeh, 2017 yılında piyasaya çıkarttıkları zeytinyağı markası Egemden ile hedef büyüttüklerini anlatıyor. 2016-2017 sezonunda işler iyi gidince de yatırım muslukları açılmış. Savola Gıda, Ayvalık'taki üretim tesisine 2018 yılı itibariyle faaliyete geçmesi hedeflenen ve ev dışı tüketime yönelik margarin tesisi yatırımı yapıyor. Genel Müdür Dr. Houmer Balazadeh margarin tesisinin kapasitesinin ilk fazda 30 bin ton olacağını, ikinci fazın da tamamlanmasıyla birlikte 90 bin tona ulaşacağını anlatıyor.

Yönetim merkezi İstanbul'da olan Savola Gıda'nın Ayvalık'ta 106 dönümlük arazide 22 dönüm kapalı alanı bulunan fabrikasında iki ay çiçek, birer de zeytinyağı ve mısır yağı rafine tesisi var. Fabrikadaki iki dolum tesisinin kapasitesi de 225 bin ton. Ayvalık fabrikasının yıllık üretim kapasitesi tohum yağları için 120 bin ton, zeytinyağı için 20 bin ton.



▲Savola Gıda Genel Müdürü Dr. Houmer Balazadeh

Savola Gıda Türkiye, Ege İhracatçılar Meclisi tarafından Türkiye'nin en büyük paketli zeytinyağı ihracatçısı ödülüne layık görülmüş. Şirket geçen yıl 4 bin ton zeytinyağı ihracatı yapıp, 17 milyon dolar ihracat geliri elde etmiş. Genel müdür Dr. Balazadeh iç piyasada zeytinyağında da lider olmak istediklerini belirterek "İhracatta zaten lideriz. Japonya, Avrupa ve Orta Doğu'da raflardayız" diyor. Savola Gıda Pazarlama Müdürü Burcu Yaman da Egemden ile başlayan hamlenin sonuç verdiğini belirterek "Kalitede lideriz. Son altı ayda pazar payında da ikinciliğe çıktık" diye konuşuyor. Dr. Balazadeh, zeytin rekoltesinin yüksek olduğu 2017-2018'de zeytinyağı üretiminin beklendiği gibi 280 bin ton olması durumunda önemli miktarda ihracat yapılabileceğini söylüyor ve ekliyor:

"250 milyonluk toplam nüfusuyla Orta Doğu, Körfez ve Kuzey Afrika bölgesi önemli bir ihracat pazarı olabilir. Küresel tüketimin üçte birinin gerçekleştiği ABD pazarına mutlaka girmek gerekir. Ancak o pazarda önemli bir İtalyan ve İspanyol hakimiyeti var. Avrupa ülkelerindeki etnik pazarlar (Türkler) önemli ihracat pazarımız. AB'deki vergilere rağmen fiyatı tutturabilirsek Savola olarak ihracatımızı çok artırabiliriz. "

Genel Müdür Dr. Balazadeh, Çin ve Hindistan gibi yeni pazarlara yönelik ihracata yeni ve farklı destekler için Ankara'da yetkililerle görüştüklerini anlatıyor.

Dr. Balazadeh, iç pazar hamlesinde çok güvendiği bir inovasyon olarak tanımladığı Egemden'i piyasaya vermeden önce uzun süre çalıştıklarını belirtiyor. Bunun için bir tat profili çıkartılmış ve kimin hangi tür zeytinyağı sevdiğine bakılmış. Sonucunda da Egemden şişelerinin üzerine tat yoğunluğunu gösteren zeytin taneciklerinin resmi konulmuş. Böylelikle yoğun lezzetli zeytinyağını sevenler etiketinde beş zeytin resmi olanı, yumuşak lezzeti tercih edenler üç zeytin resimliyi, çok yumuşak lezzeti tercih edenler ise tek zeytinliyi seçiyor. Ege bölgesinde yoğun lezzetli, İstanbul'da ise az yoğun lezzetli zeytinyağı tercih ediliyormuş.

Ancak İstanbul'da Makro ve gurme marketlerde yoğun lezzetli zeytinyağının tercih edildiğinin altını çiziyor Burcu Yaman.

Türkiye'de son yıllardaki yoğun tanıtıma rağmen kişi başı tüketim ancak 1,5 litre olabilmiş. Pazarlama müdürü Burcu Yaman, 5 litrelik kişi başı tüketim hedefine ulaşılması durumunda 180 milyon zeytin ağacına sahip Türkiye'nin üretiminin neredeyse tamamının içeride tüketilebileceğinin altını çiziyor.

Yüksek hedefler koyan Savola Gıda, bu yılı 10 milyon dolar yeni yatırımla kapatmayı ve 2019'da 20 milyon dolar ek yatırım yapmayı planlıyor. "Ben işimi işimi iyi yaparsam, yeni yatırımlara izin çıkacak" diyen Dr. Balazadeh, Ayvalık dışında Trakya ve Akdeniz bölgesiyle, Konya'da yapmayı hedeflediklerini belirterek şöyle konuşuyor:

"Ayçiçek yağı üretimi için şirket alma fırsatlarına bakıyoruz. İşlerimiz iyi. Ben geldiğimde 200 milyon dolar ciromuz vardı, ama kârımız yoktu. Şimdi kârımız iyi ve ciromuz 250 milyon dolara ulaştı. İnovasyon da büyümemize önemli katkı yapacak." *—Ruhi Sanyer*

**SÖZÜN ÖZÜ** Egemden şişelerinin üzerindeki zeytin resimleri tüketiciye yol gösteriyor. Yoğun lezzetli zeytinyağını sevenler etiketinde beş zeytin, yumuşak lezzeti tercih edenler üç zeytin, çok yumuşak lezzeti tercih edenler ise tek zeytin resimliyi seçiyor.

# Borçelik Ar-Ge'de İddialı

● Borçelik kurduğu Ar-Ge merkeziyle katma değeri yüksek ürün gamını daha da artırmayı hedefliyor

Borusan Holding ve dünyanın en büyük çelik üreticilerinden ArcelorMittal'in ortaklığıyla oluşturulan Borçelik, Türkiye'nin ilk özel ve ikinci en büyük yassı çelik üreticisi olma özelliğini taşıyor. Şirketin Gemlik'te 1990 yılında, yıllık 300 bin ton kapasiteyle kurulan tesislerine 1994, 2003 ve 2008 yıllarında gerçekleştirilen toplam 530 milyon dolarlık yatırımla yıllık kapasitesi bugün 1,5 milyon tona çıkarılmış durumda. Üç soğuk haddeleme ve üç sıcak daldırma galvaniz hattına sahip olan Borçelik, 900 bin tonluk galvaniz üretimiyle Türkiye'nin en yüksek kapasitesine sahip olma özelliği taşıyor. Şirket bünyesinde yer alan Kerim Çelik markası da daha küçük ölçekli müşterileri için yassı çeliği daha küçük ebatlarda kesip tedarikini sağlıyor.

Borçelik geçtiğimiz yılı 1 milyar 260 milyon dolar ciro ile kapattı. Şirketin en önemli müşterisi hiç şüphesiz otomotiv endüstrisi. Daha sonra beyaz eşya endüstrisi, ısıtma ve havalandırma ve inşaat sektörü Borçelik'in pazarını oluşturuyor. Şirket gelirinin önemli bir kısmı da ihracattan elde ediyor. Bu yıl Borçelik yönetimi yaklaşık 425 bin ton ihracatı hedefliyor. Bu gelirinin önemli bir kısmını yurt içinde ağırlıklı olarak yassı çelik sağladığı otomotiv ve beyaz eşya ihracatı oluşturuyor. "Doğrudan ya da dolaylı olarak üretimimizin yüzde 67'si ihracata gidiyor" diyor Borçelik Genel Müdürü Kerem Çakır ve devam ediyor: "Türkiye'de üretilen her 100 aracın 85'inde ve beyaz eşyanın neredeyse tamamında Borçelik ürünleri kullanılıyor. Basit bir hesapla bizim doğrudan rulo yassı çelik ihracatımıza, ihraç edilen ve bizim ürünlerimizin kullanıldığı otomotiv ve beyaz eşya ürünlerini de eklersek böyle bir oran çıkıyor."



▲Borçelik Genel Müdürü Kerem Çakır

Şirketin bu yılki en önemli ihracat pazarlarından biri ABD olmuş. Bunda ABD'nin Çin gibi bazı ülkelere karşı aldığı korumacı engeller etkili oluyor. Bu noktada Borçelik ürünleri daha az rekabete maruz kalarak ABD pazarında daha çok talep edilir hale gelmiş. Yine ABD'nin yanı sıra şirketin geleneksel pazarlarındaki Avrupa, son iki yılda eski performansı göstermese de önemli pazarlardan biri olarak duruyor.

Bu yıl 425 bin ton ihracat gerçekleştirmeyi hedefleyen şirketin pazarları dönem dönem değişkenlik gösteriyor. Aslında bu değişkenlik yalnız Borçelik'in ihracat pazarlarında değil, genel olarak tüm demir çelik sektöründe görülüyor. Bu yıl ABD, şirket için en önemli ihracat pazarı olmuş. Çin gibi bazı önemli ihracatçı ülkelere yönelik korumacı önlemeler Türk şirketlerine yaramış ve bu noktada Borçelik için ABD, 2017 yılında en önemli ihracat pazarlarından biri olmuş. "Dikkatli olmamız gerekiyor, zira ABD'nin benzer korumacı önlemleri bize karşı kullanmayacağının bir garantisi yok. O yüzden her türlü olasılığa karşı şirket ve sektör olarak hazırlıklı olmamız gerekiyor" diyor Kerem Çakır ve devam ediyor: "Türk demir-çelik sanayinin en önemli özelliği bu değişikliklere çok esnek bir şekilde cevap verebilmesi. 2000 yılında Borçelik'in en önemli ihracat pazarı Çin idi. Bugün ise bambaşka bir tabloyla karşı karşıyayız. Bizim dinamiklerimiz her türlü değişime adapte olmamızı sağlıyor."

Borçelik'in Gemlik'teki ulaşım yolları üzerindeki çok stratejik tesisine yıllar içinde yapılan yatırımlar, şirketin sektör içinde en önemli oyunculardan biri olmasını sağlamış. Ama bu noktada teknolojiye yapılan önemli yatırımlar şirketin rakiplerinden ▸



◀ ayrılmasını ve katma değerli üretim konusunda avantajlı bir konuma gelmesini sağlamış. Borçelik ticari, çekme, derin çekme, ekstra derin çekme, çift fazlı, fırında sertleşebilen, refosforize, HSLA (düşük alaşımlı yüksek mukavemetli), yüksek karbonlu çelikler, emayelik ve yapı çeliği kategorisindeki ürünlerini yüksek teknolojiyle üretebiliyor. Bir süre önce Gemlik'te açılan Ar-Ge merkezi, şirketin katma değerli ürün yelpazesini genişletmek için yaptığı en stratejik yatırım olarak dikkat çekiyor. Son iki yılda Ar-Ge faaliyetlerine 20,3 milyon TL yatırım yapan Borçelik, dünya pazarlarında ihtiyaç duyulan rekabetçi ürünleri müşterilerine sunmayı hedefliyor. İlk yılında yedi TÜBİTAK TEYDEB fonlu proje olmak üzere toplam 24 adet Ar-Ge projesini yürüten Borçelik, henüz ilk yılında Avrupa Patent tesciline sahip ürünlere ulaşmayı başardı. Bunun dışında Borçelik'in dördü ulusal, üçü de uluslararası olmak üzere yedi patent ve iki faydalı model başvurusu bulunuyor. Borçelik Ar-Ge Merkezi'nde, 25'i lisans, sekizi ise yüksek lisans mezunu 44 araştırmacı çalışmaya devam ediyor. Şirket genelinde Ar-Ge projelerinde görev alan toplam 74 çalışan bulunuyor ve bu rakam beyaz yaka çalışanların yüzde 29'unu oluşturuyor.

Borusan'ın bir süredir devam eden teknoloji esaslı dönüşümünün her alanda geleceği yakalamayı hedeflediğini ve bugüne kadar yapılan çalışmalar ile grup şirketlerinde Ar-Ge ve teknoloji geliştirme alanında çok ciddi mesafe alındığını belirtiyor Borusan Grubu Teknoloji Geliştirme ve Ar-Ge Genel Müdürü Dr. A. Murat Yıldırım ve devam ediyor: "Ana omurgasını ileri teknolojinin oluşturduğu bir program başlattık. Gerek malzeme gerekse bilişim teknolojisinde Borusan'ın ileriyi teknolojiyi kendisi geliştirebilen, oluşturduğu bu konow how'ı süreçlerinde kullanabilen bir yapıya daha hızlı bir şekilde geçmesini amaçlıyoruz. Bu amaçla şirketlerimizde yapılan çalışmalar son derece hızlı ve bilinçli bir şekilde devam ediyor."

Borçelik'in almış olduğu patentler dışında bir de Türkiye'de üretilmeyen bazı ürünleri üretebilir olması dikkat çekiyor. Bu ürünlerden biri de ağırlıklı olarak otomotiv sektöründe kullanılan yüksek karbonlu çelik. Bu ürünün yaklaşık 100 milyon dolarlık bir ithalatı bulunuyor. Borçelik, yaptığı çalışmalarla Türkiye pazarının bu ürüne oluşturduğu talebin yüzde 60'ını karşılayabilecek bir üretim altyapısı oluşturmuş. İlerleyen süreçte Borçelik bu pazarın yüzde 60'ına sahip olabilir. "Biz herkesin üretebileceği standart milyon tonlar üretme peşinde değiliz. Biz geleceğin katma değeri yüksek bir tonunun peşindeyiz. Önümüzdeki dönemde de çalışmalarımızı artırarak devam ettirmeyi ve sektörümüzde dijital teknolojilerin kullanımında lider bir şirket olmayı hedefliyoruz" diyor Kerem Çakır. —*Mehmet Erdoğan Elgin*

**SÖZÜN ÖZÜ** Borusan, ileri teknolojiyi bizzat geliştirebileceği ve bu know-how'ı süreçlerinde kullanabileceği bir yapıya hızla geçmeyi hedefliyor.



# Kişi Başına Beş Levrek Bile Düşmüyor

● Levrek ve çupra üretimi 180 bin ton olan Türkiye'nin diğer balık ihracatı yapan ülkelere kıyasla önünde uzun bir yol var

Türkiye üç tarafı denizlerle çevrili bir ülke. Üstelik her birinde farklı iklimler, farklı flora ve farklı fauna bulunan bu kıyılar, doğal zenginliğimizin ne denli büyük bir potansiyele sahip olduğunu gösteriyor diyebiliriz. "Üç tarafı denizlerle çevrili bir ülke haliyle deniz ve su ürünleri ile ilgili konularda dünyanın önde gelen ülkelerinden biridir" gibi hızlı bir sonuca varmak isteyebilirsiniz. Ancak Türkiye, her ne kadar iyi bir su ürünleri ihracatçısı olsa da, gideceği çok uzun bir yol bulunuyor.

Türkiye'nin su ürünleri ihracatı konusunda çarpıcı veriler ve bir o kadar da çarpıcı örnekler bulunuyor. Bu ihracatın en büyük oyuncusu olan Kılıç Deniz de bu konuda en fazla söyleyecek sözü ve anlatacak hikayesi olan şirket diyebiliriz. 1991 yılında Orhan Kılıç tarafından üç nesil balıkçılık yapan bir ailenin adını taşıyarak kurulan Kılıç Deniz, Bodrum'da beş metre çapındaki tahta kafeslerle yapılan küçük kapasiteli balıkçılık ile yola çıkmış. Daha sonra 1998 yılında bir kuluçkahane tesisi kuran firma, şu an Türkiye'de aktif çalışan 18 kuluçkahanenin de öncüsü olmuş.

Avrupa'nın en büyük yavru balık üretim tesisi Türkiye'de bulunuyor ve bunun yüzde 50'si de Kılıç Deniz'e ait. Ağırlıklı olarak çupra ve levrek üretimi yapan firma, 403 milyon yavru balık kapasitesi ile de bu iki balıkta dünyanın en büyük kapasitesine sahip. Burada yetiştirdikleri yavru balıkları



Kuzey Afrika, Avrupa ve Orta Doğu'ya ihraç eden firma, dışarıdan bakıldığında başarılı ve Türkiye'yi dünya genelinde iyi temsil eden bir şirket olarak görünüyor.

Ancak bu başarı çok daha yukarılarda olabilir. Türkiye, yılda 180 bin ton deniz balığı üretiyor ve bunun 60 bin tonu da Kılıç Deniz'den geliyor. Fakat Türkiye, mevcut kıyılarının yüzde 3'ünü bile kullanmıyor. Kılıç Deniz İcra Kurulu Başkan Yardımcısı Sinan Kızıltan, turizm alanı olarak belirlenmeyen ve insan yerleşimi olmayan pek çok bölgenin balık üretimine tahsis edilmesi gerektiğini ve Türkiye'nin deniz balıklarını stratejik bir ürün olarak belirlemesi gerektiğini söylüyor. "Ancak Türkiye'de bu işe müdahil olan sekiz bakanlık var. Her birini toplayıp bir konu üzerinde anlaşacakları bir noktaya ulaşmalarını beklemek imkansız" diye anlatıyor Kızıltan ve ekliyor: "Dolayısıyla potansiyel bir alanın kullanıma açılması yıllar sürüyor."

Türkiye'nin bürokrasisi deniz balıkçılığı için büyük bir engel oluşturuyor. Kızıltan, Kılıç Deniz'in izin çıkarma süreci çok uzun olduğu için yıllarca kaçak iskeleler ile çalıştığını ve bunun aslında tüm kamu kuruluşları tarafından da bilindiğini anlatıyor. Şirket, iskele iznini ancak sekiz yıllık uğraşın ardından çıkarabilmiş. "Biz Türkiye'nin en büyük hayvansal ihracat kalemi olmamıza rağmen, yıllarca Tarım Bakanlığı bünyesindeki daire başkanlığı düzeyinde yönetildik" diyor Kızıltan ve devam ediyor: "Son üç yıl içerisinde Su Ürünleri Genel Müdürlüğü kuruldu, ancak rakip ülkelerin hepsinde tüm yetkilerin toplandığı Balıkçılık ve Su Ürünleri Bakanlığı bulunuyor. Onlarda bürokrasi engeli yok."

Kılıç Deniz, Türkiye'deki bu tarz zorluklardan ötürü yurt dışına yatırım yapmak zorunda kalmış. Arnavutluk'ta 5 bin ton kapasite ile alabalık üretimi yapan şirket, Dominik Cumhuriyeti'nde ve Moritanya'da da yatırım yapmış, Gana'da ise fizibilite çalışmalarına başlamış. "Bürokrasi bizi yıldırdı" diye özetliyor Kızıltan ve ekliyor: "Diğer ülkeler bizi vergi avantajı sağlama vaatleri ile çağırıyorken, burada türlü engeller ile karşılaşıyoruz."

Kılıç Deniz, 85 ülkeye ihracat yapan bir şirket. Özellikle ABD pazarında çok büyüdüklerini anlatıyor Kızıltan ve Türk Hava Yolları'nın uçtuğu her yeni noktanın kendileri için bir potansiyel pazar olduğunu söylüyor. Günde 100 ton balık hasadı yapan Kılıç Deniz, 12 ay boyunca günlük üçer vardiya ile çalışıyor ve kıyı bölgelerinde turizme alternatif bir istihdam imkanı da yaratıyor. Özellikle fileto tesisleri için nitelikli işçi bulmakta zorlandıklarını söylüyor Kızıltan.



▲Kılıç Deniz İcra Kurulu Başkan Yardımcısı Sinan Kızıltan

Türkiye'deki pazar payı yüzde 35 olan şirketin üretiminin yüzde 70'i de ihracata gidiyor. New York'taki en lüks lokantalarda ihraç ettikleri levrek, Japonya'da da yediğiniz suşide Çeşme'de üretimini yaptıkları orkinos ile karşılaşabileceğinizi söylüyor Kızıltan ve ekliyor: "Çupra ve levrek pazarlarında dünya birincisiyiz. Somon balığından sonra ise kültür balıklarında ikinci sıradayız."

Devletin somon balığına stratejik bir ürün olarak baktığı Norveç'te üretim, büyük fonlar ile destekleniyor. Kızıltan, normalde beyaz bir ete sahip olan somon balığının daha cazip olması için altı ay boyunca yemlemeden başlayan bir süreç ile kırmızıya boyandığını anlatıyor ve devam ediyor: "Besin değeri çok yüksek olarak lanse edilen somon balıklarını levrek ve çupra ile Ege Üniversitesi bünyesinde karşılaştırdık. Bizim hamsi unu ve hamsi yağı gibi yüksek besin değerli yemler ile beslediğimiz balıklarımızın çok daha proteinli ve besin değeri yüksek olduğunu belgeledik."

5 milyon nüfuslu Norveç'te 2 milyon ton balık üretimi yapılıyorken 80 milyon nüfuslu Türkiye'de yalnızca 180 bin ton üretiliyor. "Bu aslında çok geride ve çok geç kaldığımız anlamına geliyor" diyor Kızıltan ve açıklıyor: "Avrupa ülkelerinde desteklenen bu iş Türkiye'de sanki bir çevre kirliliği kaynağıymış gibi anlatılıyor. Oysa biz balıklarımızı hep doğal yemler ile besliyoruz ve hiçbir kimyasal atık da bırakmıyoruz." Kızıltan, Türkiye'de yılda 400 milyon yavrunun denize konduğunu ve 80 milyonluk nüfusa yayıldığında kişi başına beş çupra veya levrek düştüğünü söylüyor. Yani Türkiye hiç ihracat yapmasa bile kişi başına yalnızca beş balık düşüyor.

2016 yılında 700 milyon lira ciro yapan ve bunun yüzde 70'i de ihracattan gelen Kılıç Deniz, bu yılın sonunda da 900 milyon liralık bir ciroya ulaşmayı hedefliyor. Su ürünleri pazarında en büyük rakip ülke olan Yunanistan'ın ekonomik krizden sonra bu pazarda gerilemesi Türkiye için büyük bir potansiyel yaratmış. Ancak doğru politikalar izlenmez ise bu avantajın kaçması ve potansiyelin doldurulamaması riskleri de oldukça baskın görünüyor.
*—Batuhan Kurnaz*

## 5 milyon nüfuslu Norveç'te 2 milyon, 80 milyon nüfuslu Türkiye'de 180 bin ton balık üretiliyor

**SÖZÜN ÖZÜ** Türkiye potansiyelinin çok altında su ürünleri üretimi yapıyor, ancak buna rağmen dünyanın öncülerinden biri haline gelmiş. Doğru politikalar ile büyük potansiyellere erişmek mümkün olabilir.

# Zor Dönemde Büyük Yatırımlar Yapmak

● Mono İnşaat başta gayrimenkul olmak üzere birçok alanda büyük ölçekli yatırımlar yapmaya hazırlanıyor



Mono İnşaat ve Mimarlık, İnşaat Mühendisi Ö. Hulusi Zeren ve Mimar M. Şahin Özcan tarafından 1991 yılında kuruldu. Şirketin 30 yıla yaklaşan faaliyeti süresince başta konut projeleri olmak üzere, AVM, otel inşaatı, enerji ve daha birçok alanda yatırımları bulunuyor. Son dört yılda Bağdat Caddesi üzerindeki kentsel dönüşüm projelerine odaklanan Mono İnşaat, burada toplam 110 milyon liralık bir yatırımla 53 bin 304 metrekarelik bir alanın kentsel dönüşümünü gerçekleştirmiş. Önümüzdeki dönemde ise şirket daha büyük ölçekli projeleri gerçekleştirmeyi hedefliyor.

Bu projelerden biri de son aşamaya gelinen yine Anadolu Yakası'nda Maltepe Esenkent'te yer alacak olan, içerisinde ticari alanların da olduğu toplu konut ve yaşam merkezi. Mono İnşaat'ın TOKİ ile birlikte gerçekleştirileceği projede bin 100 konut ve ticari alanlar olacak. Gelecek yıl projeye başlayacaklarını belirten Hulusi Zeren, "Konut alanında İstanbul ve Bodrum'a odaklandık" diyor ve devam ediyor: "Daha önce üç proje gerçekleştirdiğimiz Bodrum'da, merkezde 48 konutluk önemli bir projeye de başlamak üzereyiz."

Öte yandan şirket bu dönemde bir başka yatırıma daha başlamış. 1999 yılında Çorlu'da açtığı Orion AVM'nin kapasitesini artırmaya yönelik bir yatırıma başlayan Mono İnşaat, buraya bir de kent oteli yapmayı hedefliyor. "Orion Alışveriş Merkezi'nin mevcut kapasitesini iki katına çıkarmayı planladığımız projede 156 odalı bir şehir oteli ve şehir müzesi yapacağız. Toplamda 45 milyon dolarlık bir yatırım maliyeti öngördüğümüz projeyi 2019'da tamamlamayı planlıyoruz" diyor Hulusi Zeren.

Mono İnşaat bu dönemde konut ve AVM tarafında ciddi bir yatırım yapmayı planlıyor. Peki zamanlama ne kadar doğru? Zira konut sektöründe satışlarda ciddi bir yavaşlama dikkat çekiyor. Özellikle İstanbul'daki yeni projelerin satışlarında kâr marjlarında yaşanan düşüşler de sektör için ciddi riskler oluşturuyor. Yine ekonomide genel bir durgunluk havasının hakim olması böyle bir dönemde birkaç farklı alanda büyük ölçekli yatırımlarla ilgili soru işaretleri oluşmasına neden oluyor. "Böyle ortamlar beraberinde fırsatlar da getiriyor. Biz bütün yatırımlarımız için gelişebilecek farklı senaryoları göz önünde bulundurarak hareket ediyoruz. Bu süreçte herhangi bir sorun yaşayacağımızı düşünmüyorum" diyor Hulusi Zeren.

Şirketin son yıllarda ilgilendiği sektörlerden biri de enerji olmuş. Isparta, Çankırı ve Sivas'ta toplam büyüklüğü 10 megavat (MW) olan üç HES'i devreye alan şirket, bu yatırımlarla enerji sektörüne giriş yapmış. Ama iki yıl önce bu üç HES için iyi bir teklif alan Mono İnşaat bu santralleri satmış. Bugün ise şirket yönetimi başka bir ülkede enerji sektörünün başka bir alanında yatırım fırsatı kovalıyor. Mono İnşaat yaklaşık bir buçuk yıl önce Hırvatistan'da beş biomass santralı için lisans başvurusu yapmış. Her biri 5 MW büyüklükte olacak santralların Hırvatistan'ın beş farklı şehrinde kurulması planlanıyor. Zengin bir orman kaynağına sahip Hırvatistan'da orman örtüsünün yenilenmesi ve bakımı sürecinde çok sayıda atık oluşuyor. Bunların yakılarak elektrik üretilmesiyle bu ülkenin elektrik arz güvenliğine katkı sağlanması hedefleniyor. "Hırvatistan AB üyesi, yatırım için oldukça iyi ortam sunan bir ülke. Biomass alanında Avrupa'da en yüksek kamu teşvikini sağlıyor. Burada yatırım yapmak için sabırsızlanıyoruz ve çok iyi sonuçlar alacağımızı düşünüyoruz. Lisans alır almaz başlamayı planladığımız bu beş santral için 30 milyon euroluk bir yatırım hedefliyoruz" diyor Hulusi Zeren.



▲Mono İnşaat kurucusu Hulusi Zeren

Bir inşaat şirketi olarak kurulan Mono, birçok alanda yatırım yapmış. Ama bugün yıllık cirosunun yüzde 60'ını inşaattan sağlıyor. Öte yandan şirket yönetimi farklı sektörlerde en güçlü olduğu inşaat ve arsa geliştirmeyle birlikte yatırım yapmaya devam ediyor. Yine son dönemde Mono İnşaat'ın bu yöntemle girdiği alanlardan biri de eğitim olmuş. İstanbul'da ide Okulları ve Antalya'da Bilgeadam Koleji'ne bu şekilde yatırım yapmış. "Bu alanda yeni yatırımlar için görüşmelerimiz sürüyor. Başta İstanbul olmak üzere farklı şehirlerden teklifler alıyoruz ve bu teklifleri değerlendirme aşamasındayız" diyor Hulusi Zeren.

Mono İnşaat, konut ve gayrimenkul dışı yatırımlarıyla bütün yumurtaları aynı sepete koymayarak olası riskleri dağıtıyor. Özellikle konut sektörünün içinde bulunduğu bu zorlu dönemde bu, şirket için önemli bir avantaj olabilir. —*Mehmet Erdoğan Elgin*

**SÖZÜN ÖZÜ** Bir inşaat ve mimarlık şirketi olarak kurulan Mono'nun birçok farklı sektörde yatırımı bulunuyor. Ama şirket esas faaliyet alanı olan inşaatta büyük ölçekli projeleri de hayata geçirmeye hazırlanıyor.

# Hedef, Sınırlı Alanda Sınırsız Büyüme

● Mint Yapı sadece Haliç ve İstanbul Boğazı arasında kalan bölgede iş yaparak büyümeyi hedefliyor

"İstanbul'da başka bir bölgede iyi bir fırsat yakalasak, hatta bize verilen arsadan petrol bile çıksa bu bölgenin dışına çıkmayacağız" diyor Mint Yönetim Kurulu Başkanı Sefer Altıoğlu. 2013 yılı sonunda 26 yıllık bankacılık kariyerini sonlandırarak Mint ile inşaat sektörüne giriş yapan Sefer Altıoğlu, Haliç'ten başlayan ve İstanbul Boğazı'na kadar inen bir alanda ada bazlı kentsel dönüşüm projeleri yapıyor. Arsanın zaten kısıtlı olduğu, arsa sahipleriyle anlaşmanın zor olduğu İstanbul'da böyle bir sınırlama getirmenin işleri daha çok zorlaştıracağı düşünülebilir. Ancak Mint, tam tersine odaklı gitmenin hem maliyetleri düşürdüğünü hem de iş yapmayı kolaylaştırdığını iddia ediyor.

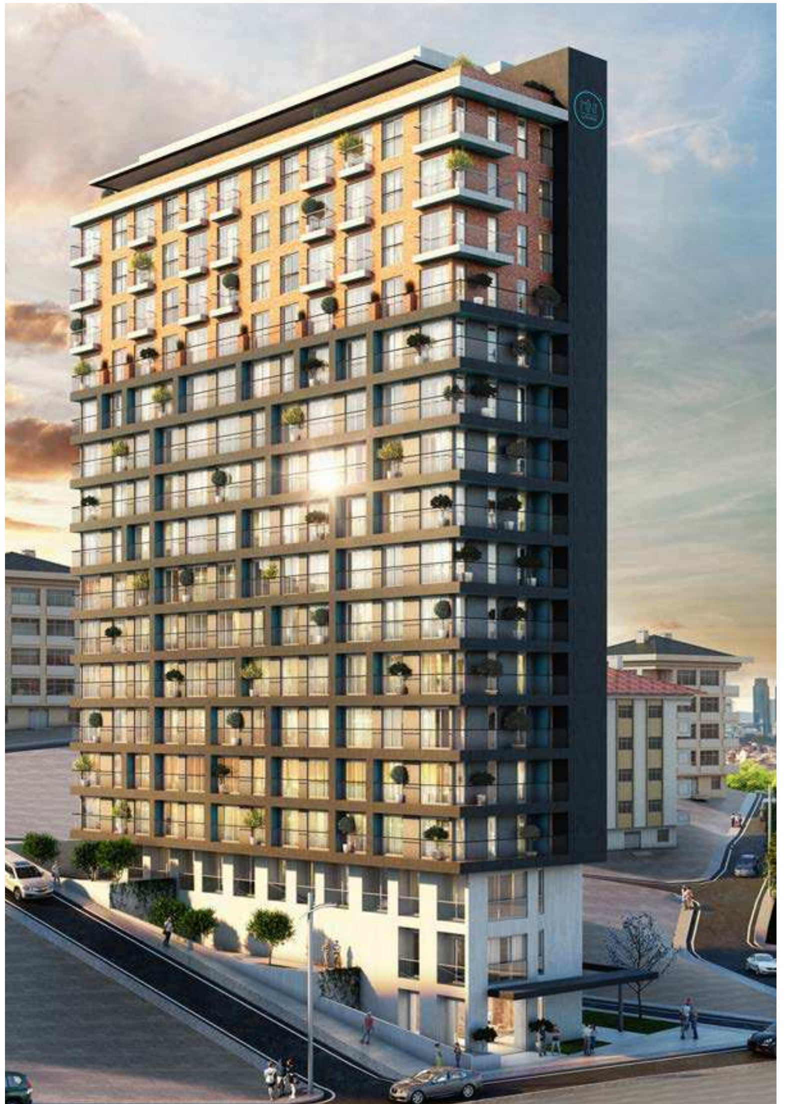
"İstanbul 15 milyon yerleşik insanın yaşadığı, sürekli 5 milyon kişinin misafir olduğu 20 milyonluk bir şehir. İstanbul'da her işi yapan avantajlıdır. Hele ki barınma işi yapıyorsanız daha da avantajlısınız. Ama biz onu daha da daralttık. Haliç ile Boğaz arasına odaklanmaya karar verdik. Trafikte vakit kaybetmek istemeyen, akşamları da şehrin hareketliliğini yakalamak isteyen kişilere hitap edelim istedik" diyor Sefer Altıoğlu.

Kentsel dönüşüm projelerini hayata geçiren Mint tek tek binaların yenilenmesi yerine kamu otoritesinin ve işin uzmanlarının da önerdiği şekilde ada bazlı dönüşüm yapıyor. Kuşkusuz çok daha fazla insanla anlaşmayı ve çok daha fazla efor sarf etmeyi gerektiren bu yöntemin getirileri de daha tatmin edici oluyor. Mint'in odaklı çalışma prensibi de işte bu noktada devreye giriyor. "Bölgesel odaklanma yapabilirsek, bu bizi işin sürdürülebilirliği açısından avantajlı kılacak. İyi işler yaptıkça arsa sahipleri tarafından daha fazla tercih ediliyoruz. Bu da arsa teminini kolaylaştırıyor. Mint'in bölgeye ilişkin uzmanlığı geliştikçe, bu işleri rakiplerine göre daha da iyi maliyetlerle sunabiliyoruz. Çünkü biz ada bazlı kentsel dönüşüm projeleri yapıyoruz. Bölgede insanların aklına ilk gelen firma olmak istiyoruz. Bu stratejik bir hedef. Bu bizim yatırımcılarımızın, alternatiflerine göre daha fazla değer artışı sağlamasını mümkün kılacak. İşi kolaylaştıran bir sistem olduğuna inanıyoruz" diyor Sefer Altıoğlu. Mint ada bazlı dönüşümü Kağıthane, Şişli, Beyoğlu gibi bölgeleri kapsayan bu koridorda onlarca yıl boyunca yapmak istiyor. "İstiyoruz ki bu bölgenin dönüşümünün yüzde 10'unu biz yapalım. Bizim olmayan işler de bizden ilham alsın."

Ada bazlı çalışması, şirkete farklı aşamalarda avantajlar da sağlıyor. Bir binanın tek başına kentsel dönüşüm projesine dahil edilmesi işi yapan şirketin sağladığı getiriyi sınırlarken, ilerleyen dönemde konut sahiplerinin maliyetlerini de artırıyor. Zira bir tek binanın da bir yönetimi ve belirli giderleri oluyor, beş binanın da. Ancak ada bazlı yapılan dönüşümlerde maliyetler daha büyük bir topluluk tarafından karşılandığı için aidatlar da daha düşük oluyor. Sefer Altıoğlu, "Yönetim giderleri önümüzdeki dönemde daha da yükselecek. Yasal yükümlülükler, personel maliyetleri... Bunlar bugün bile itiraz alan konular. Belli bölgelere odaklanmak ve birkaç binanın aynı anda kentsel dönüşümünü gerçekleştirmek, satış sonrası servis için de hayati önem taşıyor" diyor.

Şirketin birden fazla adayı da birleştirebildiği projeler söz konusu. Örneğin bugün Çağlayan'da hazırlık aşamasındaki bir projesinde Mint, üç ayrı

▼Mint Yapı'nın örnek projelerinden biri



◀ adayı birleştirmek için önemli bir yol kat etmiş durumda. Ancak iş yapılan bölgenin de zorluğu göz önüne alındığında bu tip bir projeyi her zaman hayata geçirmek pek mümkün değil. Zira kentsel dönüşüm projelerinin hız kazanmasından bu yana mal sahiplerinin beklentisi bir hayli yükseldi ve beklentiler bazı bölgelerde inşaat firmalarının yeni projelere başlamasının önüne geçer hale geldi. Özellikle konut satışlarının yavaşladığı ve fiyatların gerilemeye başladığı bu dönemde inşaat firmaları artık yeni bir projeye başlamadan önce birkaç kez düşünüyor. Diğer taraftan kentsel dönüşüm projesi kapsamında evlerini yenileyen konut sahiplerinin beklediğinden daha düşük metrekarelerde bir daire teslim alması gibi durumlarla da karşılaşılabiliyor. "Aslında insanlar şeffaf ve adil bir iletişime açık. Bizim Mint olarak kesinleşmiş prensiplerimiz var. Bunlardan asla taviz vermiyoruz. 20 parsel varsa kimin kaç metrekare aldığını herkes bilir. Herkesle matematik hesabı yapılır ve herkes hakkını alır" diyor Sefer Altıoğlu ve devam ediyor: "Ada sakinlerine yürekten mütevazı davranıyoruz. 300 metrekare arsası olan kişiye de 3 metrekare arsası olan kişiye de aynı saygıyı gösteriyoruz."

Elbette iş yapma şekli kadar işi yapacak olan şirketin maddi imkanları da önemli. Zira bir adanın dönüşümünün yaklaşık 40 ay sürdüğü bilgisini veriyor Sefer Altıoğlu. Bu, kat sahipleriyle ilk tanışma sürecinden ruhsat alınana kadar geçen süre. İşi alan şirketin bu süre boyunca harcayacak parasının ve sabrının olması gerekiyor. Üstelik inşaat süresi de eklenince bu süre beş yıla çıkıyor. Mint bunu kaldırabilecek sermaye yapısına sahip olduğu iddiasında. Sefer Altıoğlu, "Bizim iş yaptığımız koridorda fiyatların bir miktar iskontolandığı görülüyor. Ama bu işin rasyonalitesini sarsmıyor. Halen biz imalatı yapıp maliyetleri ekledikten sonra uygun bir kârla satıyoruz. Satış sürecimiz de bizi tatmin ediyor. Ortalama 90 ile 150 günde bitiriyoruz. İmalat aşamasında da satışlarımız oluyor" diyor.

Bölgesel odaklanma ve ada bazlı çalışması şirketin sektörde ayrışmasına neden olsa da Mint yaptığı binalarla da farklılaşma niyetinde. Başladıkları her projede estetik unsurları öne çıkartmayı amaçlayan şirket, projelerin bulunduğu sokağın en güzel binaları olması hedefini taşıyor. Elbette tek fark estetik değil. İnşa edilen binalarda enerji verimliliğini de ön plana çıkaran şirket, satış sonrasında da yaptığı binanın teknik özelliklerini kontrole devam ediyor.

Belirledikleri bu anlayışlarla bahsi geçen Haliç-Boğaz hattında uzun yıllar faaliyet göstermek isteyen ve bölgede inşaat denilince akla ilk gelen isim olma niyetinde olan Mint, şu an için kesinlikle bölge dışında iş yapmayı planlamıyor. Sefer Altıoğlu, "Bir söz söylediyseniz arkasında durmanız gerekiyor" diyor. —*Sinan Koparan*

**SÖZÜN ÖZÜ** Sadece Haliç ve İstanbul Boğazı arasında proje üretmeye odaklanan Mint, bu sınırlamanın işleri iyice kolaylaştırdığı görüşünde.



# Özetle

**Kamyoncular da "ISTAC Tahkimi"nden Yararlanacak** İstanbul Tahkim Merkezi (ISTAC), etkinliğini Karadeniz ülkelerine de yaygınlaştırmaya yönelik önemli bir adım attı. Karadeniz Ekonomik İşbirliği Karayolu Taşıma Dernekleri Birliği (BSEC-URTA) ile ISTAC arasında protokol imzalandı. Karadeniz ülkelerinin tüm karayolu taşıma derneklerini çatısı altında toplayan BSEC-URTA (Union of Road Transport Associations in the Black Sea Economic Cooperation Region) ile İstanbul Tahkim Merkezi (ISTAC) arasındaki işbirliği süreci resmen başladı. İşbirliği protokolüne ISTAC adına Başkan Prof. Dr. Ziya Akıncı, BSEC-URTA adına Genel Sekreter Haydar Özkan imza attı.

**Xerox Değişim Kampanyası Başlatıyor** Xerox'un değişim kampanyası kapsamında yaşı dört ve üzerinde olan belli rakip markaların ofis cihazları, Xerox'un bu yıl pazara çıkardığı doküman çevirisi yapan, bulut platformlara bağlanan, mobil ve kablosuz çalışmayı destekleyen son teknoloji yeni ofis asistanları ile değiştirilecek. Halihazırda farklı bir markanın ürününü kullanan ofisler için Xerox, 31 Ocak 2018 tarihine kadar sürecek bir değişim kampanyası başlatıyor. Değişim kampanyası 2012 yılı ve daha öncesinde piyasaya çıkmış belli marka ve modelleri kullanan ofislere yönelik düzenleniyor.

**Kuveyt Türk'ten 555 Milyon TL Net Kâr** Kuveyt Türk Katılım Bankası, 2017'nin üçüncü çeyreğinde de kârlılığını artırarak büyümesine devam etti. 2017 yılının üçüncü çeyreğine ilişkin finansal sonuçlarını açıklayan banka, net kârını bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 26 artırarak 555 milyon TL net kâra ulaştı. Geliştirdiği inovatif ürün ve hizmetlerle sektöre ilkleri sunan Kuveyt Türk'ün yılın üçüncü çeyreğinde topladığı fon büyüklüğü, 2016 yılsonuna göre yüzde 19,2 artışla 38 milyar TL olarak gerçekleşti. Bankanın kullandırdığı fon büyüklüğü ise yüzde 23,1 artışla 36,9 milyar TL'ye ulaştı. Kuveyt Türk'ün toplam aktifleri 54,6 milyar TL, öz varlıkları ise 4,5 milyar TL oldu.

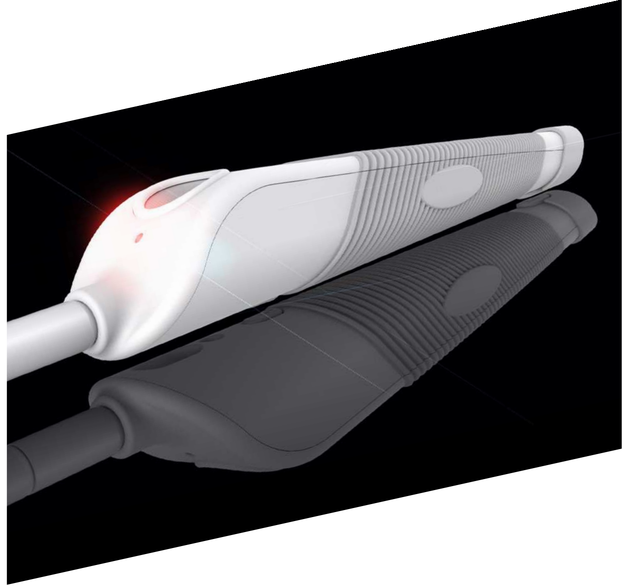
**Assan Alüminyum'dan Yeni Yatırım** Kibar Holding bünyesinde faaliyet gösteren yassı alüminyum sektörü kuruluşu Assan Alüminyum, İş Ortakları Toplantısı'nı 24-27 Ekim tarihleri arasında Antalya'daki Rixos Premium Belek Hotel'de gerçekleştirdi. Etkinlikte söz alan Kibar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ali Kibar, "Ulaşımdan gıda ürünlerine kadar geniş bir yelpazede ürün geliştirdiğimiz, Assan Alüminyum'da hem yeni hem de mevcut üretim içerisinde yaptığımız yatırımlarla pazardaki rekabet gücümüzü korumaktayız. Değişen piyasa koşullarına göre bizler de hedeflerimiz doğrultusunda çalışmalarımıza devam ediyoruz. Şirketlerimizde yaptığımız çalışmalarda ve yatırımlarda Endüstri 4.0 trendlerine uyum sağlayacak yönlendirmeleri öncelikli yol haritamız içinde görüyoruz" dedi.

**Global Yatırım Holding'den Temiz Enerji Yatırımı** Global Yatırım Holding, Aydın ve Şanlıurfa'daki santralleri ile biyokütleden elektrik üretimine başladı. Pamuk sapı da dahil olmak üzere tarımsal ve hayvansal biyokütleden üretim yapan iki tesis, 17,2 MW'lık toplam kapasiteleri ile 45 bin konutun elektrik ihtiyacını karşılıyor, yaptıkları işbirlikleriyle bölge tarımında verimi artırıyor. Tarımsal ve hayvansal biyokütleden enerji üretiminde ülke potansiyelinin yüzde 1'inin dahi değerlendirilmediğine vurgu yapan Global Yatırım Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Kutman, bu modeli tüm Türkiye'de yaygınlaştıracaklarını açıkladı. Bu alanda 2020 yılına kadar toplamda 450 milyon dolarlık yatırım gerçekleştirmeyi planladıklarını belirten Global Yatırım Holding'in yüzde 100 iştiraki Consus Enerji CEO'su Atay Arpacıoğulları ise "250 MW kurulu güce ulaşmayı ve yılda yaklaşık 1,5 milyar kWs'lik elektrik üretimiyle Türkiye'de lider olmayı hedefliyoruz" dedi.

Serdar Turan

# Londra'dan Dünyaya

## Teknoloji temelli sosyal inovasyonlar ile dünyayı değiştirmeyi amaçlayan YGA, Londra ofisiyle birlikte dünyaya açılmayı hedefliyor



Londra'da Türkiye Büyükelçiliği rezidansının davet salonunda yan yana duran, gözlerinde mutluluk ve özgüveni aynı anda görebileceğiniz pırıl pırıl gençler, yarının dünyasını daha iyi bir yer haline getirmenin heyecanını yaşıyordu. Görme engelli Kürşat'ı ODTÜ'den Asude'yle, İsviçre'de yıllarca çok önemli bir gıda devinin Avrupa bölgesinin pazarlamasından sorumlu olmuş ve istifa edip bu salonda yerini almış Melike'yi çocuklara bilimi sevdirmeye kendini adamış Ömer'le bir araya getiren Young Guru Academy'nin (YGA) iklimi...

Bundan 17 yıl önce naif bir çaba olarak başlayan ve bugün geldiği noktada dünyayı dönüştürmeyi hedefleyen Young Guru Academy, Londra ofisini açarak uluslararası anlamda da faaliyet göstermeye başladı. Yıllar içinde ödüller, ürünler, projeler ve başarılar ile pişen ve olgunlaşan YGA'nın teknoloji temelli sosyal inovasyon modeli, artık dünyayı dönüştürmek üzere konumlandırılıyor.

### Özgün Model

Onları tanımlamak kolay değil. Klasik anlamda bir sivil toplum örgütü değiller. Bir liderlik gelişim programı değiller. Bir heves, geçici bir iyi niyet hiç değiller. Young Guru Academy, teknoloji temelli sosyal inovasyonlar ile dünyayı dönüştürmeyi kendine hedef olarak belirleyen ve bunu kapsayıcı bir modelle hayata geçirmeye odaklanmış bir iklim, bir gönül birliği ağı. Oluşumun vizyonu fazla iddialı ve beylik bir cümle gibi gelse de, üzerinde biraz düşünüldüğünde aslında çok mantıklı bir temele oturduğu görülüyor. Ve işin ilginç yanı bu temel mantık her geçen gün daha da anlamlı ve uygulanabilir bir yapıya kavuşuyor. Öncelikle dönüşüm artık hayatın her alanında kendini gösteren bir dinamik. Bugüne dek genel kabul görmüş olan her şeyimiz değişmeye ve dönüşmeye açık. Böylesi bir dönemde karşı karşıya olduğumuz "kötücül sorunlar", yani çözümü kolay olmayan ve farklı bir düşünme yapısı gerektiren genel sorunlar toplumsal boyutta kendini daha güçlü gösteriyor. Bu sorunlarla mücadele etmek kolay değil, ancak gelişen ve yaygınlaşan teknoloji, bizlere bugüne dek sahip olmadığımız bir kaldıraç sunuyor. Kısacası toplumların karşı karşıya olduğu temel sorunları inovasyon yaklaşımı ve teknolojinin kaldıracıyla çözümleme fikri her zamankinden daha "uygulanabilir."

Söz konusu sorunlar çözüme muhtaç olsa da bu çözümleri oluşturmak kolay değil. Bu süreçte çok bileşenli denklemleri çözümlemek gerekiyor. Bunun farkına varan YGA, görme engelliler, devlet koruması altındaki çocuklar ve mültecilerden oluşan üç temel alana odaklanarak enerjisini doğru kullanmayı hedefliyor. Bu alanda teknoloji temelli sosyal inovasyonlar geliştirmenin "kapsayıcılık" yani paydaşların da dahil olduğu bir yapıdan geçtiğine inanan YGA hedef kitlesi için değil, hedef kitlesi ile birlikte projeler geliştirmeye odaklanıyor.

YGA'nın modelinde üç temel sac ayağı bulunuyor. Her şeyin merkezinde bu vizyonu hayata geçirecek gençler yer alıyor. YGA gençleri her yıl 30 binden fazla kişinin başvurduğu, 3 bin kişinin seçildiği zirve ile başlıyor ve bu 3 bin kişi içerisinden 50 tanesi seçilerek YGA ailesine dahil ediliyor. Lise ve üniversite çağında olan bu gençler farklı faaliyetler ve projeler kapsamında sürece katkı sağlıyor. İkinci sac ayağı da "Hayal Ortakları." Hayal ortakları tecrübeleri, vizyonları ve zamanlarıyla YGA ekibine değer katan mentorlar ekibini oluşturuyor. Ali Koç'tan Sani Şener'e, Ahmet Bozer'e kadar birçok farklı isim Hayal Ortağı olarak yapıya katkıda bulunuyor. Son sac ayağı ise paydaşlar, yani hizmet edilen kitle. Onlar da sürece dahil edilerek içgörülere destek vermeleri sağlanıyor.

### Meyveler Oluştu

Sosyal inovasyona yönelik bu çaba ve ortaya koyulan enerji meyvelerini vermeye başladı. Şu ana dek oluşturulan projeler ve ortaya koyulan ürünler hedef kitlede ciddi bir değer yaratıyor. Hayal Ortağım adlı mobil uygulama görme engellilere kapalı alan navigasyondan sesli betimlemeye kadar birçok alanda değer katıyor. Yine görme engellilerin kullanımına sunulacak olan WeWalk adlı akıllı baston yol engellerini tespit edip kullanıcısını uyarmaktan navigasyonda yardımcı olmaya dek birçok özelliğe sahip olan bir cihaz ve benzerlerinden çok daha gelişmiş. Ayrıca açık platform olan bu sistemde uygulama geliştiricilerin de farklı özellikler ekleme şansı var. Ürün, 2018 başında görme engellilerle buluşuyor olacak. Ayrıca Twin elektronik setleri, başta koruma altında olan çocuklar olmak üzere çocuklarda bilim heyecanı oluşturma ve analitik düşünmeyi geliştirme konusunda çok yararlı bir araç olarak ön plana çıkıyor. YGA bünyesinde daha birçok proje, televizyon programı ve burada sayılamayacak kadar

yoğun ve fazla eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları son hızla devam ediyor. YGA'nın projeleri ve ortaya koyduğu çözümler birçok uluslararası ödüle de layık görüldü.

Şimdi YGA bu modeli ve tecrübesini uluslararası platforma açmak ve dönüşüm hayalini küresel bir ölçeğe taşımak için cesur ve kararlı adımlar atıyor. Ocak ayında Londra ofisini açan YGA, buradan dünyaya açılımı başlatmak istiyor. YGA, geçtiğimiz hafta Türkiye'nin Londra Büyükelçisi Abdurrahman Bilgiç'in ev sahipliğinde düzenlenen bir resepsiyonla iş dünyasına kendini daha yakından tanıttı. Büyükelçi Bilgiç, "YGA'nın vizyonunu dünyaya açmak için Londra çok doğru bir tercih. Bu çalışmaları önemsiyor ve bunu gerçekleştiren gençlerimizle gurur duyuyorum" diyerek YGA'ya olan desteğini vurguladı. Ofis, Türkiye'de pişirilen YGA modelini Londra'da uygulayarak sosyal inovasyon ölçeğini artırmayı hedefliyor.



## Elçi ve Eşinin Desteği

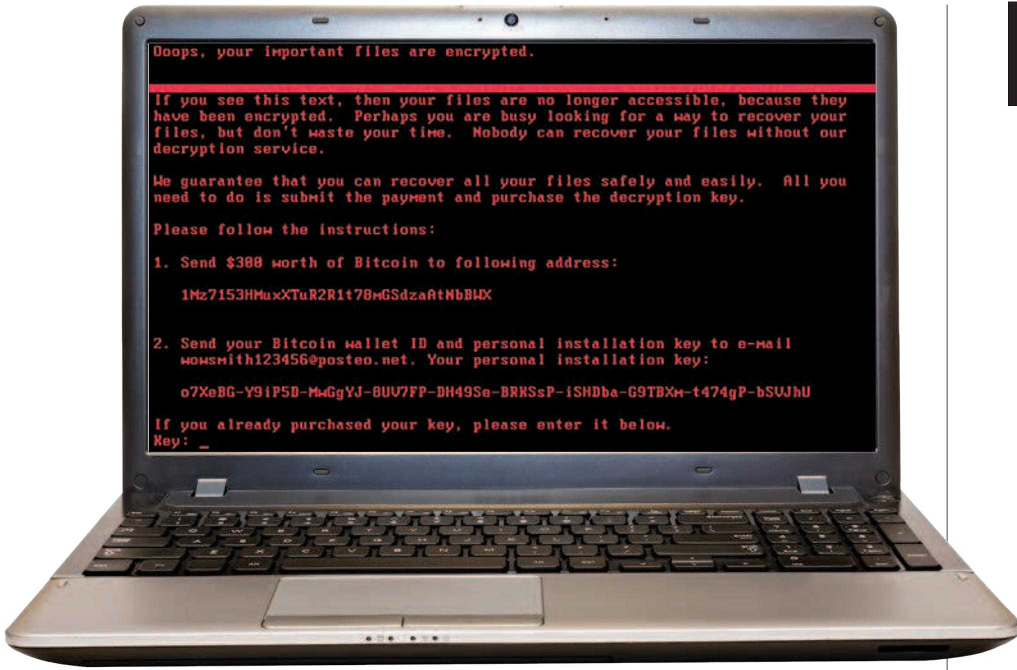
Daha önce Harvard, MIT ve Berkeley Üniversiteleri ile global ortaklıklara imza atan YGA, Londra'daki ofisinin açılmasından sonra Oxford ve Cambridge üniversiteleri ile stratejik işbirliği için görüşmelere başladı. Londra'da ofis açma fikri, YGA ekibinin, İngiltere'nin Türkiye Büyükelçisi Richard Moore ve onun görme engelli eşi Maggie Moore ile tanışmasıyla çıktı. YGA'nın görme engelliler için geliştirdiği kapalı alan navigasyonu ve sesli betimleme gibi teknolojilerden etkilenen Maggie Moore, "Bu teknolojilerden İngiltere'deki hatta dünyadaki 50 milyon görme engelli yararlanmalı" dedi. Türkiye'de 200 bin engellinin hayatına dokunan YGA inovasyonları için İngiltere Dış Ticaret Bakanlığı Yatırım Birimi desteğiyle, Transport for London, Wayfindr gibi kurumlarla görüşmeler devam ediyor.

YGA Kurucusu Sinan Yaman, "YGA'lı gençlerin birlikte hayata geçirdiği inovasyonlar İstanbul'dan Londra'ya ulaştı, Londra'dan da dünyaya açılacak. Bu dünya çapında inovasyonlar özgüvenli gençlerin yetiştiği YGA ikliminin doğal bir sonucu. Türkiye'de 50'ye yakın şirket, organizasyon ve STK ile birlikte başarıyoruz. Şimdi de Oxford, London Science Museum, BBC gibi dünyanın önde gelen kurumları ile birlikte başaracağız" diye konuştu.

YGA'nın modelinin uluslararası açılımı heyecan verici olsa da kolay bir süreç olmayacak. Öncelikle farklı bir kültür yapısı içerisinde benzer bir modeli uygulamak için bütünsel bir bakış açısıyla uyarlama yapmak gerekecek. Ayrıca ilgi ve kaynak anlamında benzer alanlarda çalışan çok daha fazla sayıda sivil toplum kuruluşu ve sosyal inovasyon odaklı oyuncu ile tatlı bir rekabet gerçekleştirmek gerekecek.

Tüm bu zorluklar YGA'nın gençlerini yıldırmanın aksine daha da cesaretlendiriyor. Egolardan sıyrılmayı ve kişisel değil kolektif başarıları hedef edinen YGA gençleri bu kültürel DNA ile yurt dışında da kendilerine özgün bir yer bulacak gibi görünüyor. "Değişim dört aşamalı. Önce kendinizi sonra çevrenizi sonra organizasyonunuzu ve en sonunda kültürü değiştirmek... Bunun kolay olmadığını biliyoruz ama bu aşamalardan başarıyla geçebildik. Şimdi en zor aşamadayız" diyor YGA Başkanı Asude Altıntaş Güray.

YGA ve organizasyonun can damarı olan gençler daha iyi bir dünya, egolardan arınmış bireyler ve sosyal fayda arıyor. Hazreti Mevlana'nın çok güzel bir sözü var: Neyi arıyorsan sen osun. Umarım YGA da aradığını bulur.




# Siber Güvenlik

● Bir sonraki hack, ışıklarınızı söndürecek

ABD'ye karşı ciddi bir siber saldırı başladığında, ilk önce havayı, yaşanan bir kazayı veya kurumların yetersizliğini eleştireceksiniz. Birkaç saatlik bir elektrik kesintisi yaşanacak. Fakat bu kesintinin nedeninin, Rusya'yla bağlantılı hackerlar olduğuyla ilgili haberler yayılmaya başladığında, işler rahatsız edici bir hâle bürünecek.

Bu bilimkurgu değil; iki yıl önce Ukrayna'da yaşanmış bir olay. Elektrik şebekesini göçerten o saldırıda, Trojan olarak bilinen türden bir zararlı yazılım kullanılmıştı. 100 binlerce insan kısa bir süre için karanlıkta kalmıştı. Güvenlik şirketi FireEye'dan istihbarat analisti John Hultquist, saldırının, Ukraynalıların ülkelerinin Rusya'yla yaşadığı sürtüşmeye daha ciddi bakmalarına neden olduğu söylüyor. Daha sonra Kiev'de yaşanan kesintinin "cepheyi doğudan Kiev'e taşıdığını" belirten Hultquist, şöyle diyor: "Elektrikler kesilmeye başlayınca görmezden gelemezsiniz."

Her ne kadar bu saldırılar bir rutin haline gelse de, şu zamana kadar ABD ve Avrupalıların çoğu, büyük ölçekli siber güvenlik sızıntılarının tehlikeleriyle yüzleşmedi. Her ne kadar bu yıl ABD nüfusunun neredeyse yarısının Sosyal Güvenlik numaraları, adresleri ve doğum tarihleri, kredi gözlem şirketi Equifax'in veri bankasından çalınsa da, basının alışılagelmiş taarruzu ve Kongre'deki parmak sallamaların hiçbirisi ciddi değişikliklere yol açamadı. Equifax CEO'su Rick Smith, görevinden istifa etti ve 2017 yılını priminden oldu; fakat en az 18 milyon dolar tutarında bir emeklilik paketi aldı.

Fakat şirketlerin en sonunda ciddiye almaya başlayacağı türden, tıpkı Ukrayna'daki bir saldırı yolda. Güvenlik uzmanları "siber fiziksel hack" dedikleri bir şeyden bahsediyor; yani etkilerinin gerçek dünyaya yansıdığı, evlerin hasar görebileceği veya belki de insanların hayatını kaybedebileceği bir saldırıdan. Uzmanlar, Ukrayna'daki kesintilere neden olan hackerların, yavaş yavaş ABD'deki enerji şebekelerine de sızdıklarına dair kanıtlara ulaştı. 20 Ekim'de, FBI ve İç Güvenlik Bakanlığı, "enerji, su, havacılık, nükleer enerji ve üretim" sektörlerindeki kilit altyapıları etkileyebilecek kontrol sistemlerine yönelik saldırılar olabileceğiyle ilgili bir uyarı yayınladı.

Altyapı saldırılarına gerçekleştirmek aslında çok zor. Birçok güç şebekesinde kimisi çevrimiçi, kimisi çevrimdışı, bazısı onlarca yıllık birbiriyle bağlı sistemler var. İstihbarat analistleri, sadece beş ülkenin kendilerini hackleyebileceğini söylüyor: ABD, Çin, Rusya, Kuzey Kore ve İran. Bildiğimiz kadarıyla bu ülkelerden hiçbirisi ABD topraklarındaki bilgisayarları devre dışı ▶

İLLÜSTRASYON: 731; FOTOĞRAF: GETTY IMAGES



Bloomberg Businessweek Türkiye

12 Kasım 2017

Editörler Ruhi Sanyer ve Jeff Muskus

◀ bırakmaktan öteye geçip, fiziksel bir hasar veremedi.

Böyle bile olsa, ABD şirketleri ne yazık ki son derece hazırlıksız bir durumda. Endüstriyel kontrol sistemleri, son yıllarda güvenlik konusunda fazla bir özen gösterilmeden internete bağlanır oldu. Birçok yazılım yaması günlük güvenlik açıklarını kapatıyor. Santrallerdeyse, gayet iyi bilinen güvenlik açıkları yıllar boyunca düzeltilmiyor. Ukrayna doğumlu FireEye analisti Marina Krotofil, bunun bir nedeninin de üreticinin mi, kurulumu yapanın mı yoksa yazılımı yenileyen operatörün mü sorumluluğunda olduğunun bilinmemesinden kaynaklandığını söylüyor. "Eskiden güvenlik yoktu; çünkü lazım değildi" diyor Krotofil. Aralarında doğal gaz boru hatları ve saklama tanklarının da bulunduğu kritik öneme sahip birçok altyapı sistemi, dijital alemde neredeyse tamamen korunmasız bir durumda.

Öte yandan Rus hackerlar da kendilerini yenilemeye devam ediyor. Krotofil, birçok düşük ve orta düzey hacker'ın Windows PC'leri hacklemekten, şebekelerin kontrolünü ele geçirecek kötücül yazılımlar tasarlamaya geçtiğini söylüyor. "Çok fazla açık olduğunu görüyorsunuz; çünkü çok fazla insan hack alanına kaydı."

Şu zamana kadar, Rusya'nın ana hedefi Ukrayna'ydı. Siber güvenlik araştırmacıları tarafından Sandworm adı verilen, elektrik kesintilerine neden olan Kremlin destekli grup, bu yaz Ukrayna'yı kötürüm durumuna düşüren büyük ölçekli saldırılardan da sorumlu. Petya, normalde hedef bilgisayara saldıran, veriyi şifreleyen ve bunun karşılığında fidye isteyen bir yazılım. Şimdi ise hackerlar verileri yok eden farklı bir varyasyonla, NotPetya ile ortaya çıktı.

Hackerlar, virüsü Ukraynalıların vergilerini belgeledikleri ana uygulamayı hedef alarak yaydı ve böylece, Ukrayna'daki eczanelerin az bulunan reçeteli ilaçları ve Çernobil'deki radyasyon gözlem sistemini takip ettikleri sistemi kapattılar. Bankalar, hava alanları ve devlet daireleri de bundan etkilendi. "Daha önceden gördüğümüz hiçbir şeye benzemiyordu" diyor Krotofil ve ekliyor: "Tüm ülke felç olmuştu."

FireEye'a göre, yaşanan kesintilerin ve NotPetya'nın, ABD'de elektrik operatörleri tarafından kullanılan bilgisayarlarına girmiş bir Sandworm kodu için ısınma turu olduğuna dair kanıtlar var. Ve Temmuz ayında güvenlik grupları, Kansas'taki Wolf Creek adlı nükleer tesisinde aralarında bulunduğu elektrik santrallerine sızan ve ABD istihbarat ajanslarınca Rus olduğuna inanılan bir başka grubu daha rapor etti. Rus hackerlar bu sistemlere bir zarar vermedi; fakat 2016 yılındaki seçimlerde yaşananlar ve bir Fransız kanalının kapatılması gibi Avrupa'da yaşanan daha küçük ölçekli olaylar endişe verici.

ABD ve Rusya arasındaki nükleer barışı tutan şey, Rusya'nın ABD'ye karşı fiziksel siber saldırılar yapmasına da engel oldu. ABD de Rusya'nın saldırısına, Ulusal Güvenlik Ajansı ve İsrail istihbaratı tarafından geliştiren ve 2009'da İran'ın nükleer santrifüjünü sabote eden Stuxnet'i kullanarak karşılık verebilirdi. (Iran da ABD'de aktif. Adalet Bakanlığı, 2016 yılında, New York'ün banliyölerindeki bir bir barajı hackledikleri gerekçesiyle yedi İranlıyı mahkemeye çıkarttı.) ABD'deki Deniz Harp Akademisi'nden misafir profesör ve Cyberspace in Peace and War adlı kitabı yazan Martin Libicki, ciddi bir hack girişiminin savaşa neden olabilmesinden korkuyor. "Benim bir numaralı korkum, siber saldırıların doğrudan sonuçları değil" diyor ve ekliyor: "Eğer bir ülkeyle münakaşaya girersek ve bir siber saldırı olursa, biz veya onlar aşırı tepki verebilir."

Washington'daki düşünce kuruluşu New America'dan Peter Singer, karşı taraftan cevap gelmesi korkusunun, güvenlik araştırmacılarının kimi zamanlar "siber Pearl Harbor" adını verdiği bir saldırıya daha ne kadar süre engel olabileceğini sorguluyor. Singer, bu ifadenin içki sofralarına meze olacak kadar fazla kullanıldığını, ancak son yılların ayıltıcı olduğunu söylüyor. "Hiç aşılmayacağını düşündüğümüz sınırlar aşıldı" diyor Singer ve ekliyor: "Ruslar sınırı aştı ve üstelik bunun bir cezası da olmadı. Bu sadece Ruslara değil, herkese 'Yapacağınız yanınıza kâr kalır' anlamına gelen bir sinyal yolluyor." *—Max Chafkin ve Dune Lawrence*

# Facebook Hem Türkiye Hem de Dünyada Mobilin Gücüne Odaklanıyor

● Türkiye'de Facebook kullanan 44 milyon kişi var; bunların 41 milyonu mobilden bağlanıyor

İstanbul'da Zorlu PSM'de düzenlenen etkinlik, başta reklam olmak üzere birçok sektörün temsilcilerini bir araya getiriyor. Mecra olarak televizyon ve gazeteleri hedefleyen geleneksel reklamcıların yanı sıra dijital dünyanın temsilcileri de konuşmacılar arasında yer alıyor. Ünlü reklamcı Serdar Erener'den hemen önce sahneye çıkan ve tıka basa dolu salonla öngörülerini paylaşan isim Facebook'un Küresel Pazarlamadan Sorumlu Başkan Yardımcısı Sarah Personette. Kuşkusuz, mobil kullanımının gittikçe arttığı günümüz dünyasında, Facebook da iş modelini ve stratejilerini bu gerçeğe göre tasarlıyor. Personette'in sunumu da bu bağlamda oldukça ilginç veriler içeriyor.

Personette, Facebook Messenger üzerinden e-ticaretin yıllar içerisinde büyüyeceğini, 2020 yılına dek yüzde e-ticaret platformlarının yüzde 80'inin Messenger üzerinden operasyonlarını yürüteceğini söylüyor. Sunumda paylaşılan bir diğer bilgi ise mobilde kullanıcıların üç saniyelik bir gecikme ya da donmada siteyi terk etmesi. Mobil kullanımına ait veriler, verilecek mesajın yalın ve kısa olmasını




▲Facebook Türkiye Ülke Direktörü Derya Matraş

şart koşuyor. Mobil kullanıcılar, Facebook'un Haber Akışı'nı masaüstü bilgisayar kullananlara kıyasla yüzde 41 daha hızlı aşağıya kaydırıyor. Bir diğer ifadeyle, mobil kullanıcıların dikkati daha dağınık. Dolayısıyla işletme sahiplerinin yaptıkları paylaşımda dertlerini çok daha sade bir dille yapmaları gerekiyor.

Mobil kullanımında dikkat çeken bir başka veri ise video paylaşımlarında patlama yaşanması. Personette'in paylaştığı bilgilere göre, 2020 yılına dek mobil trafiğin yüzde 75'i video üzerinden olacak. "Nöropazarlamacılarla yaptığımız araştırmalara göre, mobil kullanıcılarının en fazla dikkatini çeken, ilgi gösterdikleri paylaşımlar videolardan ibaret. Bu trendin önümüzdeki yıllar içerisinde büyümesini bekliyoruz" diyor Personette.

Facebook'un küresel yöneticisi Brandweek'te konuşmacıyken, kendisini yalnız bırakmayanlar arasında Facebook Türkiye Ülke Direktörü Derya Matraş da var. Personette'in sunumunun hemen ardından sorularımızı yanıtlayan Matraş, Brandweek'in oldukça verimli geçtiğini söylüyor: "Facebook olarak Brandweek İstanbul'un bir parçası olmaktan mutluluk duyuyoruz. Etkinlikte, Facebook ve Instagram'ın marka performansını ve büyümeyi destekleyen hizmetlerine odaklı workshop'larımızla yer aldık. Ajanslar ve kreatiflerle bir araya gelerek fikir alışverişi yapabilmek, her zaman değer verdiğimiz bir deneyim."

Peki, Personette'in paylaştığı dudak uçuklatan mobil kullanımına dair rakamlar Türkiye için de geçerli mi? Matraş'ın paylaştığı bilgilere göre, Facebook'un Türkiye'de 44 milyondan fazla insandan oluşan bir topluluğu var; bu rakamın 41 milyonu ise Facebook'a mobil üzerinden bağlanıyor. "İnsanlar artık mobildeler ve bu durum Türkiye için de geçerli" diyor Matraş ve ekliyor: "Bugün hem gelişen hem de gelişmiş pazarlarda, benzer şekilde insanlar mobil internet erişimine öncelik veriyor. Şirketlerin de bu duruma ayak uydurması gerekiyor. Mobil, keşfetme, deneyimleme ve paylaşma alışkanlıklarımızı kökünden değiştirdi. Mobil, en kişisel cihaz olduğundan mobildeki deneyimlerden beklentiler, diğer tüm cihazlara göre çok daha yüksek. Şirketler için mobil artık 'olmazsa olmaz' haline gelmiş durumda."

Türkiye'de Facebook kullanımının devasa boyutlarda olduğu bilinen bir gerçek. Matraş, önceki yıl *Bloomberg Businessweek Türkiye*'ye verdiği röportajda, Türkiye'nin Facebook'un küresel sıralamasında ilk 10'da olduğunu söylemişti. Peki ya şu andaki veriler neye işaret ediyor? Matraş net bir rakam paylaşmasa da Türkiye pazarının Facebook için önemini tekrar vurguluyor: "Türkiye, Facebook için önemli ve öncelikli pazarlardan biri. Facebook olarak buradaki topluluğumuza büyük önem veriyor ve Türkiye'deki varlığımızı güçlendirmek için üç temel misyona odaklanıyoruz. Bunlardan ilki olan kullanıcılarımız her şeyden önce geliyor. Türkiye'de Facebook kullanan 44 milyondan fazla insan için bir yandan platformumuzu geliştirmeye devam ederken bir yandan da onların Facebook'u en güvenli, keyifli ve faydalı ▶

◀ şekilde kullanabilmeleri için çalışmalar yürütüyoruz. Facebook her geçen gün daha da küresel bir topluluk ve şirket haline geliyor ve bu doğrultuda dünyadaki küresel topluluğunu ve ortaklarını daha iyi yansıtmak adına yatırım yapıyor; Türkiye de bunun merkezinde yer alan ülkelerden biri."

Mobil kullanımı ve e-ticarete dair paylaşılan veriler, Facebook'un işletmeler için ne denli muazzam bir platform olduğunu bir kez daha ortaya koyuyor. Matraş da bu bağlamda işbirliklerine gittiklerini söylüyor: "Türkiye'deki topluluklar için fırsatlar yaratmaya, katkıda bulunmaya çalışıyoruz. Her ölçekten işletmenin ekonomik büyümesine yardımcı olmaya devam ediyoruz. Türkiye'deki işletmelere, pazarlama stratejilerini optimize etme ve reklam bütçelerinden en iyi verimi alma konusunda yardımcı olmayı amaçlıyoruz. Şirketlerin ve reklam verenlerin yatırım yaptığı en verimli kanal olmak istiyoruz." — *Alp Börü*

**SÖZÜN ÖZÜ** Hem dünya hem de Türkiye'deki mobil kullanımın bu denli artması, çoğu işletme için fırsatlar barındırıyor; Facebook da trendleri doğru okuyarak iş modelini mobile doğru kaydırıyor.

# Türk'ün Otomobil ile İmtihanı



● Yerli otomobilin üretimi için tünelin sonunda ışık görüldü. Peki, bunu nasıl dünya markası yapacağız?

Türkiye'nin otomobili konusunda pek çok şey söyleme hakkına sahip olan isimlerden biriyle yazıya başlayalım ve Rahmi Koç'a kulak verelim: "45 yıl önce hemen her şeyi ithal bir araba yaptık; adı Anadol olduğu için herkes 'yerli' dedi. Şimdi hemen her şeyi yerli arabalar üretiliyor, markaları Ford, Renault veya Fiat olduğu için onlara 'yabancı' deniyor. Bunların hangisi yerli, hangisi yabancı Allah aşkına?"

Koç'un belirttiği husus da bize konunun seyrini Henry Kissinger'in "Gerçeğin ne olduğu değil, gerçek olarak algılamanın ne olduğu önemlidir" cümlesinde aramak gerektiğini hatırlatıyor. Konu yerli otomobil olunca, hadi Devrim otomobillerinden devam ederek (ki kaçınılmazdır) konuyu bugüne bağlayalım.

Türklerin dünyaya bir meydan okuma hikâyesidir Devrim arabasının serüveni... Tüm ülkede üniversiteden, basına, bir avuç sanayiciden politikacıya, sesi duyulabilen herkes ne otomobil ne de motor yapılabileceğine inanır; özel sohbetlerde, röportajlarda, film gösterimli konferanslarda bu görüş vurgulanır. Ve inanın bu hayal hâlâ sonlanmamıştır. Bu bir nevi "Türk'ün otomobil ile imtihanıdır."

Tarihler 1961'i gösteriyordu. Türkiye sıkıntılı bir dönemin ardından yeniden yapılanmaya çalışmaktadır. İhtilal sonrası dönemde bir söylenti ortalıkta dolaşır: "Türkler araba yapamaz." İşte ilk Türk yapımı Devrim arabasının öyküsü burada başlıyor. Tarihler 15 Mayıs 1961'i gösterirken, Devlet Başkanı Cemal Gürsel, Otomobil Endüstrisi Kongresi'nin açılış konuşmasında, "Türkiye'de otomobil yapılamaz diyorlar. Bu tamamıyla kara bir düşüncenin mahsulüdür" der. Kongrenin ardından 22 Nisan 1961'de 18-1959 sayılı ve "çok gizli" damgasıyla Başbakanlık, Ulaştırma Bakanlığı'na bir yazı yazar: "Devlet Demiryollarımızın teknik imkânlarının müsait ve mükemmel olması nedeniyle milli ekonomide mühim bir yer işgal edecek olan otomobil imalatı sanayiinin kurulmasına liderlik etmesini uygun görmekteyim." Dönemin iktidarı, 16 Haziran günü Devlet Demiryolları Fabrikaları ve Cer Dairelerinin yönetici ve mühendislerinden 20 kişiyi toplantıya çağırır. Amaç ise, "Türkler araba yapamaz" kanısını ortadan kaldırmak.

Bu otomobilin üretiminde rahmetli Necmettin Erbakan'ın büyük payı vardı. Erbakan'ın 1956 yılında kurduğu Gümüş Motor Fabrikası'nda 850 işçi çalışmakta idi. Yüzde 100 yerli olan 5000 dizel motoru yıllık üretimdeydi. Erbakan, 1963 yılına kadar üniversiteden izinle ayrılmış, fabrikanın genel müdürlük ve idare meclisi reisliğini devam ettirmekteydi. Bu genç bilim adamı her şeye rağmen Gümüş Motor'un devam etmesini, hatta Gümüş Motor'un yerli araba üretmesini istiyordu. 1960 yılında, Ankara'da yapılan sanayi kongresinde konuşan İstanbul Teknik Üniversitesi Motor Kürsüsü öğretim üyesi Prof. Dr. Necmettin Erbakan, Türkiye'nin kendi otomobilini yapabileceği fikrini ortaya attı. Bunun üzerine zamanın ihtilalcileri de Eskişehir Demiryolları CER Fabrikası'nı Erbakan'ın emrine verdi. Buradaki Türk mühendis ve işçilerle el ele veren Erbakan, Türkiye'nin "Devrim" adlı ilk ve tek yerli otomobilini yapan kişilerdendi aslında.

Olan, inanılmazın gerçekleşmesiydi. 28 Ekim 1961 sabahı Türkiye'de yapılan bir otomobil, kaportası pürüzsüz olmasa da, kendi tekerlekleri üzerinde ve yine Türkiye'de yapılan kendi motorunun gücüyle Büyük Millet Meclisi Binası önüne götürülerek Devlet Başkanı Cemal Gürsel Paşa'ya sunuldu. 29 Ekim 1961 günü ise Devrim, Cumhuriyet kutlamalarına katıldı. Dönemin Cumhurbaşkanı Cemal Gürsel gelmeden tüm hazırlıkları tamamlanan Devrim'in bir tek benzini unutulmuştu. Aslında unutulmamıştı da "protokol ve güvenlik kuralları" bir türlü arabaya benzin konulmasına imkan vermemişti! Cumhurbaşkanı Gürsel, benzini konulmayan arabanın ön koltuğuna oturdu. Araç meclisin bahçesinde tur atarken herkes pek keyiflendi. Ne de olsa bu bir kendini kanıtlama savaşıydı ve bu savaş kazanılmıştı. Cemal Gürsel, bu arabayı Atatürk'ün de görmesini istedi ve Devrim'in Anıtkabir'e götürülmesi için talimat verdi. Ancak benzini unutulan araba henüz 100 metre ilerlemişken durdu. Devrim'in kıymetli yolcusu, şaşkın bakışlarla süzdü "devrimin

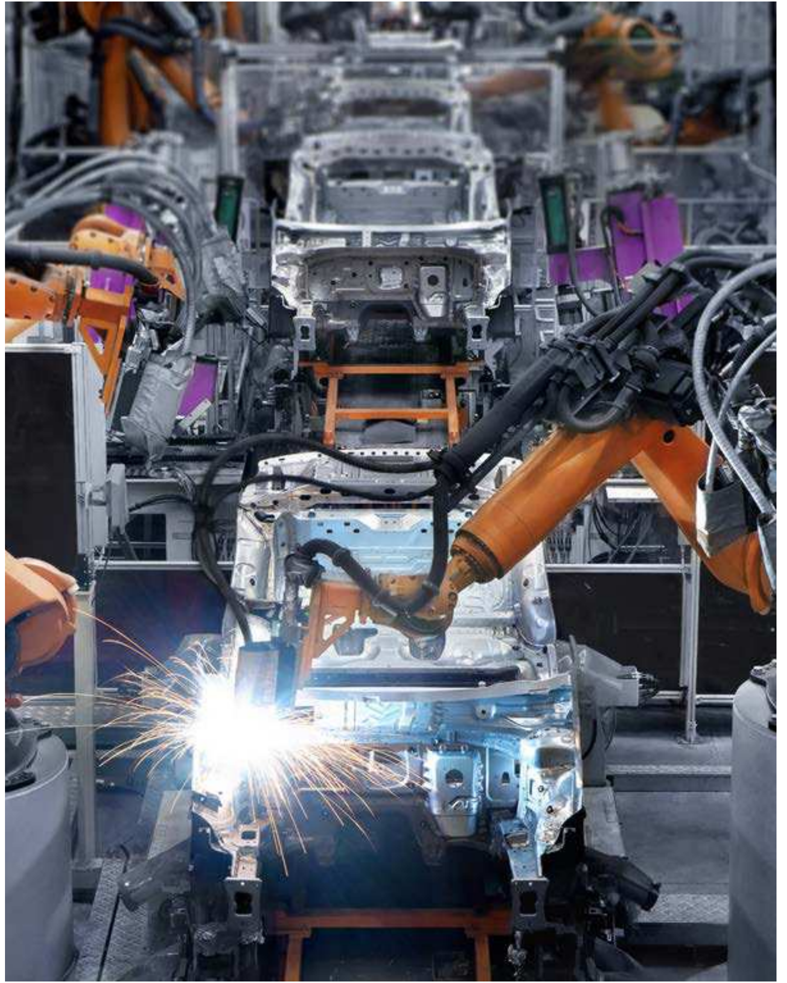
itici gücünü...” Şoför, “Benzin bitti” diye boynunu bükünce, Cemal Gürsel durumu şöyle özetledi: “Batı kafasıyla otomobil yaparız, doğu kafasıyla ikmali unuturuz.”

Şimdi ise onlarca yıldır tartışılan bir konu sonuna kadar alevlenmiş durumda: Türkiye’nin en az bir dünya markası yaratması gerekiyor. Bu bir otomobil markası olabilir mi? Bir yerli otomobil markası yaratabilir miyiz? Cevap karışık: Otomobil üretebiliriz. Bu otomobil dünya markası olabilir mi? O işte fazlaca meşakkatli!

Neden mi? Anlatalım.

Yıl 2017. Dünyada rekabet almış başını gitmiş; hele ki otomotiv sektöründe. Bırakın yenisini yaratmayı, 100 yıllık dev otomotiv markaları bile el değiştiriyor. İngiliz prestij markası Jaguar ve Land Rover daha geçen yıllarda Hintli Tata Motor’a satıldı! Ford, İsveç merkezli otomotiv markası Volvo’yu Çinlilere sattı. Chevrolet de aynı kadere maruz kaldı. Üstelik Çin, “Çinli” otomotiv markası yaratma çabasında büyük yatırımlarla ağır aksak ilerlerken, yaptıkları bu satın almalar son derece başarılı gidiyor. 2017’de üretseniz de marka yaratıp, pazar bulup satmak imkansız; görev olmasa da kolay değil. Yerli marka yaratmak bugünkü koşullarda daha sert bir rekabeti gerektiriyor. Bunun için gelişmiş Ar-Ge’nizin, çok paranızın, üretim tecrübenizin, dahası markalaşma ve pazarlama gücünüzün olması gerekir.

Biliyorsunuz, yerli otomobil için birçok aday arandı. Çorum’dan çıktı dendi. Sonra bakıldı ki firma bir elektrikli dönüşümü yapıyor. Sonra sorular devam etti: Babayiğit çıktı mı? Yerli oto geliyor mu? “Prototip hazır, testler yapılıyor” dendi ama “Kim, nerede, nasıl üretecek?” soruları öylece bekliyordu. Şimdi ise tünelin ucunda ışık göründü. Yerli otomobil projesi, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile TOBB koordinasyonunda Anadolu Grubu, BMC Grubu, Kıraça Holding, Turkcell ve Zorlu Holding’ten oluşan konsorsiyum tarafından hayata geçirilecek.



# Yerli otomobili nasıl ticarileştirip dünya markası haline getireceğiz?

Üretimin başarıyla gerçekleştirileceğine ilişkin şüphemiz yok. Umudumuz da çok. Lakin dediğimiz gibi, sorun o değil. Nasıl ticarileştirip dünya markası haline getireceğiz? Mesele burada başlıyor. Diğer türlü otomobilin sürdürülebilirliği konusunda sorun yaşarız.

Netice olarak hep konuşulup tartışılır... Hayaldir ya da ötesidir, ancak kesin olan Türkiye olarak yerli otomobili üretip üretemeyeceğimizden önemlisinin, bir Türk otomobil markası yaratıp yaratamayacağımız olduğudur. Konunun doğru tartışma platformu budur. Otomobil gibi yüksek katılımlı, içinde benlik, kimlik, statü gibi sosyolojik unsurlar taşıyan bir ürün kategorisini sadece teknolojisini üreterek satamazsınız. Bu durumda şöyle bir sonuç yorumu çok işe yarar: Türkiye’nin otomobilini nasıl markalaştıracağız, buradaki stratejik adımlar ne olacak? Gelin tartışmayı şimdiden bu platforma taşıyalım.

— *Uğur Batı*

# Online Alışveriş

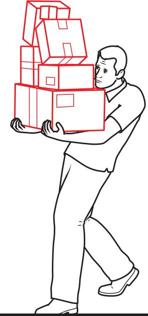
## Sıradaki adım iadeleri azaltmak

James E. Ellis

**Online satışlar, biraz da ücretsiz teslimattan dolayı, mağazalardaki satışlara oranla üç kat daha fazla büyüyor. Fakat bu durum büyük bir soruna yol açtı: Online iadelerdeki aşırı artış. Web siparişlerinin neredeyse üçte biri iade edilirken, gerçek mağazalardan yapılan alışverişlerde bu oran yüzde 9. United Parcel Service Inc., iade edilen ürünlerin işlenme ve nakliye masrafının, bir e-perakendecinin satılan ürünlerinin maliyetinin yüzde 20'si ile yüzde 65'i arasında değişebileceğini belirtiyor. Bu yüzden web tüccarları, iadelerin maliyetini düşürmek için uğraşıyor.**

### Tamamen zamanlama meselesi

Bazı satıcılar, ürünleri demode olmadan ya da yerine yenileri gelmeden iyi fiyattan satabilmek üzere hızla geri alabilmek için özel iade politikaları oluşturuyor. Fakat elektronik alanında lider olan Best Buy Co. da en iyi müşterileri için bir satış taktiği olarak daha uzun süre iade kabul ediyor. Normal müşterilerin iade için yalnızca 15 günü varken, elit statüsü kazanmış My Best Buy sadakat programı üyeleri (bir takvim yılı içinde bin 500 dolar harcayanlar) 30 gün boyunca iade hakkına sahip oluyor. Elite Plus üyelerinin (bir takvim yılında 3 bin 500 dolar harcayanlar) hakkı ise 45 gün geçerli.

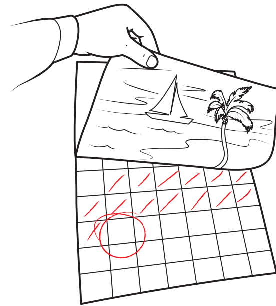


### Daha kolay iadeler; tabii bir bedeli var

Bestbuy.com, müşterilerinin bir pakete yapıştırılabilen ve UPS şubelerine bırakılabilen, ödemesi yapılmış iade etiketleri bastırmasına olanak sağlıyor. Çocuk oyuncağı, değil mi? Fakat teslimat bedeli, geri ödemenizden düşülüyor.

### Tek yönlü indirim bileti

Wal-Mart Stores Inc.'in 2016'da satın aldığı Jet.com adlı online satıcı, bir satıcının her zamanki ücretsiz iade politikasından vazgeçmeyi kabul etmesi durumunda daha düşük bir fiyat sunuyor. Fikrinizi mi değiştirdiniz? 5,99 dolara ek olarak ürün bedelinin yüzde 5'i kadar bir ücret ödeyin.



### Eve yakın olsun

Amazon.com Inc., ürünlerin pek çok bölgeye yerleştirdiği kilitli dolaplara ücretsiz olarak iade edilmesine imkan sağlıyor. Genelde bakkal tarzı marketler ya da spor salonları gibi uzun süre açık olan yerlerde bulunuyorlar. Tüketiciler iade işlemlerini online olarak yapıyor, uygun bir kilitli dolap lokasyonu seçiyor ve dolabın kilidini açarken kullanacakları bir kod alıyorlar.

### Yeni normal: Tekrar paketleme

UPS'in yaptığı araştırmaya göre, bu yıl online alışveriş yapanların tam olarak yüzde 75'i, satın aldıkları ürünleri imalatçıya geri göndererek iade etti.

### Gerçekten kıymetli bir parça!

Perakendeciler ürünlere dair daha fazla bilgi ve fotoğraf paylaşarak iade ihtiyacının önüne geçiyor. Dockers.com, sekiz erkek giysi bedenindeki kalça ve bacak aralığı ölçülerini inç cinsinden veriyor. E-perakendeci ModCloth, müşterilerin kendilerinden aldığı kıyafetleri giymiş haldeki fotoğraflarını paylaşmalarına imkan sağlıyor; böylece başkaları da kıyafetlerin manken olmayan kişilerde nasıl durduğunu anlayabiliyor.



### Mağazaya iadelerin tercih edilme sebebi

UPS'in online alışveriş alışkanlıklarıyla ilgili bir araştırmasına göre, müşterilerin yaklaşık yüzde 58'i ürünleri gerçek bir mağazaya giderek iade etmeyi tercih ediyor. Satıcıların da bunu tercih etmesinin geçerli bir sebebi var: UPS, online siparişlerini gerçek bir mağazaya iade eden müşterilerin yüzde 66'sının bu sırada yeni bir ürün satın aldığını söylüyor.

### Bir arkadaşınız oldu

Bazı e-perakendeciler, ortaklarının iadeler konusunda yardımcı olmasına imkan tanıyor. Kohl's Corp., Kohl's'un Los Angeles ve Chicago'daki 82 mağazasında Amazon ürünlerinin ücretsiz iadesini almaya başlayacak. Happy Returns adlı startup da aralarında Tradesy Inc. ve Everlane'in bulunduğu bazı online perakendecilerin iadelerini alışveriş merkezlerinde açılan gişelerde ya da civardaki butiklerde kabul ediyor.

İLLÜSTRASYON: CHRIS PHILPOT. VERİ: 2017 UPS ONLINE ALIŞVERİŞ YAPANLARIN NABZI ARAŞTIRMASI, COMSCORE, BUSINESS 2 COMMUNITY, COMPANY REPORTS

İsmail Hakkı Polat

# Kripto Paraları Bekleyen Zorlu Gelecek




11 ayda 11 kat büyüyen 200 milyar dolarlık kripto para piyasasının yerine gelmiş olan keyfini kaçıracak bir yazı

Bitcoin cephesinde beklenen kabus senaryosu gerçekleşmedi. Kripto paranın giderek kamplaşmaya başlayan ekosisteminde Kasım ortası için planlanan ve asıl çekişmenin hüküm sürdüğü #SegWit2X sistem güncellemesinin, kamplardan biri olan New York Anlaşması taraftarlarının geri adımıyla rafa kaldırılmasıyla işler normale döndü. Bu gergin süreçte dikkatlerini Bitcoin'e yönelten yatırımcılar rotayı diğer kripto paralara doğru çevirdi ve kripto para piyasalarında yüzler gülmeye başladı. Toz dumanın yatışmaya başladığı bu günlerde, çekişme bağlamında ve çerçevesinde yaşadığımız birkaç tuhaf detaya, keyifleri kaçırmak pahasına dikkatleri çekmek isterim.

1. SegWit2X rafa kalktı. Evet, New York Anlaşması taraftarları yine iyi niyetli davranmamış olabilir ama kimin söylediğine değil de neyin söylendiğine bakmak gerek. Bitcoin'in ölçeklendirme problemi hâlâ yerinde duruyor ve artan talepler karşısında bu defter er ya da geç yeniden açılacak.

2. Son dönemde Bitcoin'in fiyatında tuhaflıklar söz konusu. İnmesi kuvvetle muhtemel durumlarda adeta yukarı sıçramakta, çıkacak denilen anlarda ise aşağıya çakılmakta. Bu tuhaflığı bir türlü çözemeyen ve bu belirsizlikten zarar gören kimi yatırımcılar ise işin kaynağını araştırmaya ve nedenlerini bulmaya çalışıyor. Kuşkusuz, bu her şeyin özgürce yapılabildiği serbest piyasa ortamı manipülasyon ve hatta usulsüzlüklere karşı da kırılgan bir yapıda. Bu konuda en çok konuşulanlardan birisi de, Bitcoin fiyatını yapay biçimde yukarıda veya aşağıda tutmak amacıyla, Tether adlı başka bir kripto paradan yararlanılması. "1 dolara endeksli bir fiyat istikrarıyla yatırımcılar için adeta nakit dolara geçme" tarzı bir işleve sahip söz konusu kripto paranın karşılıksız biçimde üretilip, kendisiyle iş birliği yapan borsalar üzerinden dolaşıma sokulması ve bunun sonucunda gerçek parasıyla bu piyasaya giren yatırımcıları zarara uğratacak manipülasyonlar yapıldığı iddiaları... Kripto para piyasasında uzun zamandır konuşulan bu iddia, her ne kadar Tether firmasının yetkilileri tarafından "alım satımı yapılan her Tether'in dolar karşılığı vardır. Bizim finansal kayıtlarımız da uluslararası finans denetim kurumları tarafından denetlenmektedir. Ayrıca bu alım satımların hepsi Blockchain temelli açık defter üzerinden izlenebilir" şeklinde yanıtlandı. Fakat son dönemde aşırı miktarda Tether üretimi ve bu üretimin çoğunun BitCoin alım-satımına yönelmesi, iddiaların gündemden inmesine olanak tanımıyor.

3. Geçtiğimiz hafta, popüler kripto para cüzdan hizmeti sağlayıcısı Parity'nin 1 milyon Ethereum cüzdanı bir 'bug' (hata) nedeniyle silindi ve içindeki 280 milyon dolar değerinde Ethereum'a ne olduğu ve yatırımcıların zararının tazmini ise belirsiz.

Tüm bu gelişmelere bakarak piyasa değeri 200 milyar doları aşan kripto para piyasalarındaki yatırımcıların son derece korunaksız bir ortamda ama bir o kadar da bilinçsiz biçimde alım satım yaptıklarını söyleyebiliriz. Eğer bu tür vakalar artar ve canı yanan yatırımcı sayısı çoğalırsa medya ve kamuoyunun baskısı altına girecek veya bunu fırsat bilecek çok sayıda ülke yönetimi, halihazırda her şeyin özgür ve serbest olduğu bu piyasa ortamını düzenlemek ve yaptırım uygulamak zorunda kalabilir.

Kripto para piyasaları eğer böyle bir durumun önüne geçmek istiyorsa, ekosistemlerinde yer alan büyük oyunculara çok önemli görevler düşüyor. Bu piyasanın en azından bir özdenetim mekanizması süratle tesis edilmesi gerekiyor. Kişisel olarak, özdenetim mekanizmasının kurulmasına yönelik bir gidişatı pek öngöremiyorum ama o zaman da kripto para piyasasının bu ve bunun gibi sorunları arttıkça, libertaryenliğini koruma olasılığının giderek azalacağı kanaatindeyim. Hele hele Haziran ayında piyasadan 240 milyon dolar sermaye toplayan ve ortaklarının iç kavgaları sonucu piyasaya çıkışı iyice belirsizleşen Tezos benzeri yatırımcının paralarını ziyan etme olasılığı yüksek kripto para arzları bu piyasanın, düzenlemeleri adeta davet etmesi anlamına gelecektir.

1849 San Francisco Altına Hücum döneminde ilk başlarda herkesin her şeyi yapmakta serbest olduğu ancak kargaşa artınca şerifin olaya el koyduğu ve 'düzenin' geldiği örnek vaka, akılların bir kenarında dursun.

Sonuçta aslolan kripto para kavramın kendisi, iyi ya da kötü uygulamaları değil!

Kripto para kavramı, bugünkü piyasasının durumuyla değil temelindeki değerler ile ayakta kalacaktır. Ya bugünkü Bitcoin ve bin 200 küsur türeviyle ya da yepyeni bir kart destesiyle...



# Türkiye'nin AB Süreci: Bir Sonraki Adım Ne Olacak?

● Türkiye'nin ve özellikle AB'nin niyet beyanında bulunması gerekiyor

Türkiye'nin Avrupa Birliği (AB) süreci kritik bir dönemden geçiyor. Bazı üye devletlerin üyelik müzakerelerini durdurma yönündeki tehditleri gerçekleşmedi. Ancak son Konsey toplantısında AB, katılım öncesi fonların bir kısmını durdurma kararı aldı. Bu adım Türkiye'ye yönelik bir uyarı olarak nitelendirilmeli. AB fonları kesme teşebbüsünde bulunarak, Türkiye'ye eğer AB yönünde reform sürecini yeniden başlatmazsa müzakere sürecinin tehlikeye gireceği uyarısında bulunuyor. Öte yandan, Cumhurbaşkanı Erdoğan ve diğer yetkililer, AB'nin Türkiye'ye yönelik üyelik sürecinde samimi olmasını ve süreci tamamlamaya yönelik siyasi iradesini ortaya koymasını talep ediyor. Uzun lafın kısası, 2005 yılından bu yana devam eden üyelik müzakerelerinin geleceği şu anda mercek altında. Üyelik müzakereleri devam mı edecek, askıya mı alınacak yoksa gelecekte uygun koşullar altında tekrar canlandırılmak üzere buzdolabına mı kaldırılacak?

Üyelik müzakerelerinin geleceğine ilişkin bu bulmacanın çözümlenmesi için iki önemli şart var: Birincisi, eğer üyelik müzakereleri yeniden canlandırılacaksa, öncelikle AB'nin Türkiye'ye yönelik oyalama stratejisinden vazgeçmesi ve ikinci olarak, Türkiye'nin siyasi olarak normalleşme ve reform sürecini hızlandırması gerekiyor. Bu iki koşulun gerçekleşmesi geciktiği ölçüde, üyelik müzakerelerinin canlandırılması da o kadar olanaksızlaşacak. Üyelik müzakerelerini tamamen durdurma ya da askıya alma ise yine bugün için AB'nin göze almak istemediği bir seçenek. Jeostratejik dönüşümler karşısında Avrupa güvenliğinin sağlanması, terörle



Bloomberg Businessweek Türkiye

12 Kasım 2017

Editörler
Ruhi Sanyer,
Matthew Philips ve
Pat Regnier

mücadele ve düzensiz göç ile mücadele gibi konularda, Türkiye AB için son derecede önemli bir ülke. Dolayısıyla, AB üyelik müzakerelerini askıya alarak ya da tamamen keserek, Türkiye'yi dışlamak ve ikili ilişkilerde husumet yaratmak istemiyor. Türkiye açısından baktığımızda da, AB adayı olmak yatırımcılara güven vermenin yanında, bölgesel liderlik konumu açısından da artı bir değer sağlamakta.

Üyelik müzakereleri Türkiye ve AB ilişkilerinin genel çerçevesini oluşturuyor. Bu genel çerçeveyi ortaklık ya da stratejik işbirliği gibi daha alt düzeyde bir yeni çerçeveye oturtmanın önemli sakıncaları olduğu aşikâr. Tüm olumsuzluklara rağmen, hemen olmasa da orta vadede üyelik sürecinin yeniden canlandırılması mümkün.

## Türkiye'nin AB Üyelik Perspektifini Canlandırmak için Yeni Bir Çerçeve: Tedrici Entegrasyon

Türkiye ve AB ilişkilerinin geleceğini düşünürken, dikkate almamız gereken diğer bir husus da AB'nin şu anda geçirmekte olduğu dönüşüm süreci. İngiltere'nin AB'den çıkma kararı sonrasında, üyelikten ayrılma müzakereleri devam ederken, geri kalan 27 AB üyesi ülke AB'nin geleceğini tartışıyor. AB'nin daha sıkı bir şekilde bütünleşmesini savunan Fransa Cumhurbaşkanı Macron, Euro Bölgesi ülkelerinin entegrasyonu bir adım daha ileri taşımalarını, daha açık bir deyişle bir Euro Bölgesi bütçesi, Euro Bölgesi maliye bakanı, ortak savunma politikası ve Euro Bölge parlamentosu ile Birleşik Avrupa'nın temellerini atmayı öneriyor. Macron'un ikna etmesi gereken en önemli lider Almanya Başbakanı Merkel. Merkel prensipte AB reformunu desteklese de Euro Bölgesi'nin yapısı ile ilgili önemli görüş ayrılıkları devam ediyor. Yeni bir koalisyon hükümeti kurmak için çalışmalara devam eden Merkel'in diğer koalisyon ortakları ile AB'nin geleceği konusunda uzlaşma sağlaması da önceki hükümete göre bir hayli zor gözüküyor.

Bu genel manzara içinde, Türkiye ve AB ilişkilerinin geleceğini, AB'nin geleceğinden ayrı düşünmek imkânsız. AB yeni bir yapıya doğru evrilirken, aday konumunda olan Türkiye ve Batı Balkan ülkelerini de genişleme stratejisi içinde konumlandırması gerekiyor. Bu kapsamda en uygun formül üyelik hedefinin masada kalması şartı ile aday ülkelerin ve özellikle Türkiye'nin adım adım AB'ye entegre edileceği bir model olabilir. Tedrici entegrasyon olarak adlandırabileceğimiz bu modelde, Gümrük Birliği, vize serbestliği, mülteci işbirliği, yüksek düzeyli enerji diyaloğu, yüksek düzeyli siyasi ve ekonomik diyalog, Erasmus ve Ufuk 2020 gibi AB programlarına katılım ve tüm bu sürece eşlik edecek müktesebat uyumu ile aday ülkenin adım adım AB'ye yakınlaştırılması mümkün olabilir. Burada önemli bir noktayı da vurgulamak gerek. AB ve Türkiye arasında güven bunalımının olduğu bir dönemde bu şekilde bir süreci sağlıklı bir şekilde yönetebilmek için mutlaka, Türkiye'nin ve özellikle AB'nin niyet beyanında bulunması ve ortaklaşa belirlenecek bir hedef tarihte üyeliğin tamamlanmasına yönelik bir takvimin oluşturulması gerekir. Ancak bu şekilde güven, birlikte çalışma ve işbirliği ruhu yeniden tesis edilebilir.

## Gümrük Birliği'nin Güncellenme Sürecine Ne Oldu?

AB sürecinin geleceğine özellikle iş dünyası açısından baktığımızda, önümüzde en umut vadeden ve somut proje olarak Gümrük Birliği'nin güncellenmesini görüyoruz. 1996'dan beri devam eden ve acilen güncellenme ihtiyacının hissedildiği Türkiye ve AB arasındaki Gümrük Birliği'nde yaşanan sorunların çözümü bu şekilde mümkün olabilir. AB STA'larına uyum, Türkiye'nin AB ticaret politikası oluşturma süreçlerine katılımı, uyuşmazlıklar hali, karayolu taşımacılığındaki engellemelerin kaldırılması, hizmetler, kamu alımları ve tarım ürünleri ticaretinin Gümrük Birliği kapsamına alınması gibi konularda Gümrük Birliği'nin bir üst aşamaya geçirilmesi için müzakerelerin bu yıl içinde başlaması bekleniyordu. Ancak siyasi sorunlar sürecin ilerlemesine izin vermedi. Avrupa Komisyonu'nun olumlu yaklaşımına rağmen, Almanya Gümrük Birliği güncellenmesi müzakerelerinin başlatılmasına engel olacağını açıkladı. Dolayısıyla 2017 içinde sürecin başlatılması mümkün olmadı.

Gümrük Birliği'nin güncellenmesi sürecinin Türkiye açısından önemli kazanımlara yol açmasını bekliyoruz. Ekonomi Bakanlığımız ve Avrupa Komisyonu tarafından yaptırılan ekonomik etki analizleri, Gümrük Birliği'nin derinleştirilmesi ve kapsamının genişletilmesi halinde Türkiye için toplamda yüzde 1,44 ila yüzde 1,9 arasında bir refah artışı öngörüyor. Tekstil, makine ve otomotiv gibi birçok sanayi sektörünün yanında, taşımacılık, inşaat ve turizm başta olmak üzere hizmet sektörleri ve taze sebze meyve, yağlı tohumlar ve kabuklu yemişler gibi çeşitli tarım grupları açısından olumlu etkileri olacağı öngörülen bu sürecin yakın bir zaman dilimi içinde tamamlanması önemli. Çünkü bu şekilde Türkiye'de üreticiler ve hizmet sunucularının AB pazarına erişimleri artacak ve daha etkin bir şekilde rekabet edilmesi mümkün olacak. Gümrük Birliği'nin güncellenmesi ile eşzamanlı olarak AB iç pazarında geçerli norm ve standartlara uyum, hukuki altyapının yakınlaştırılması ve müktesebat uyumu da ilerleyecek.

Siyasi sorunların aşılması ile birlikte Gümrük Birliği'nin güncellenmesi müzakerelerinin başlatılması ile engebeli bir yolda ilerleyen Türkiye'nin AB süreci açısından da olumlu bir ivmenin yakalanacağını umut ediyoruz. Bu şekilde, çıkmaza giren ilişkileri yeniden canlandıracak ve ortak bir hedefe doğru ilerlemesini sağlayacak yeni bir çalışma alanı doğmuş olacak. Gümrük Birliği'nin güncellenmesi Türkiye'nin AB sürecinin ilerlemesi açısından da uygun bir itici güç oluşturacak. — *İktisadi Kalkınma Vakfı Başkanı Ayhan Zeytinoğlu*

# Sıvılaştırılmış Doğalgaz

● Uzun vadeli anlaşmaların sona ermesiyle, büyük bir doğalgaz karışıklığı başlayacak

90 milyar dolarlık küresel sıvılaştırılmış doğalgaz pazarı, 2018 yılı itibarıyla bitecek büyük kontratlar nedeniyle yeniden şekillenecek. ABD'de artan arz ve Avrupa ile Asya'da artan talep, dünyanın en büyük iki gaz tedarikçisi Rusya ve Katar'ı çevreleyen jeopolitik gerilim, uzun süre önce belirlenmiş ticari rotaları değiştirecek gibi görünüyor.

On yıllardır dünya genelinde alınıp satılan sıvılaştırılmış doğalgazın büyük kısmı, ömrü 20 yıla kadar çıkabilen uzun vadeli anlaşmalara bağlıydı. 2018 ile 2020 arasında, bu anlaşmaların beşte biri bitecek. Önümüzdeki 10 yıl boyunca ise sıvılaştırılmış doğalgaz ticaretinin yüzde 80'ini kapsayan anlaşmaların süresi dolacak. Şimdilik, sıvılaştırılmış doğalgaz pazarı büyük bir arz oburluğu içinde. Bunun bir nedeni de ABD'nin ihracatındaki artış. Bu oburluğun en azından 2020'ye kadar sürerek, fiyatları düşük düzeyde tutması bekleniyor.

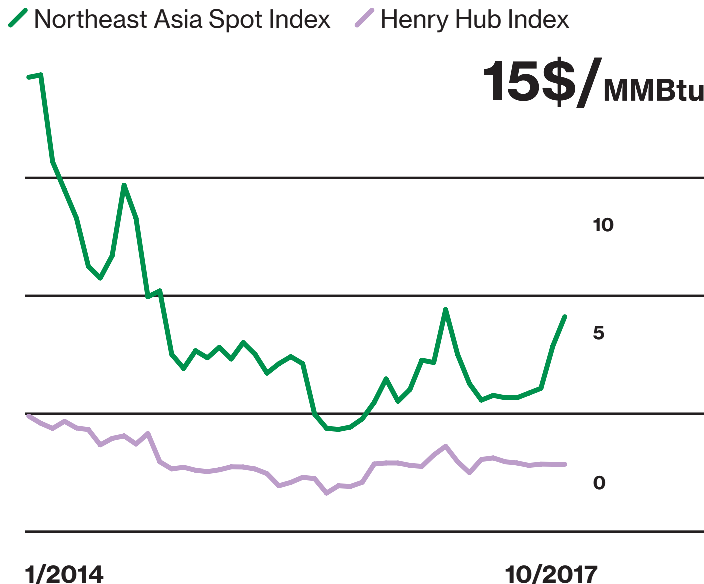


Gelecek yıl sona erecek kontratların çoğu, doğalgazda gazı sıvılaştırmadan boru hatlarıyla ileten Rusya'ya bağımlılığını azaltmak isteyen Avrupalı alıcılarla ilgili. Fransa, İspanya ve Birleşik Krallık gibi yerlerdeki doğalgaz kuruluşları yeni tedarikçiler arıyor ve pazarlıklar sürüyor. Litvanya ve Polonya, yakın geçmişte, Rusya'ya bağımlı olmamak için ithal ettikleri sıvılaştırılmış doğalgazı depolayacakları terminalleri kurdu. Hırvatistan da AB'den aynısını yapması için destek aldı. Ve son olarak da Rusya, doğalgazda bir rakiple karşı karşıya geldi: 2020'den itibaren, eski Sovyet cumhuriyeti Azerbaycan, Hazar Denizi'ndeki dev petrol sahasından aralarında Bulgaristan ve Yunanistan'ın da bulunduğu Güney Avrupa'ya gaz pompalamaya başlayacak.

Avrupa'nın gaz ithalatını artırmaktan başka çaresi yok. Kuzey Denizi ve Hollanda gibi iki büyük gaz sahasındaki üretim düşüyor; buna karşılık, ülkelerin elektrik santrallerini kömürden doğalgaz geçirmeye devam etmeleri nedeniyle talep güçlenecekmiş gibi duruyor. Rusya ise pazar payını korumak için harekete geçiyor. Geçtiğimiz birkaç yılda, devlet kontrolündeki Gazprom, Avrupa'ya gönderdiği doğalgazın fiyatında indirime gitti. Gazprom, aynı şekilde biri Karadeniz, diğeri ise Baltık Denizi'ni aşacak iki doğalgaz boru hattı projesini de tamamlamaya çalışıyor.

Avrupa'nın artan doğalgaz ihtiyacı, ABD'li ihracatçılar için yeni bir kapı olabilir. Ne var ki mevcut düşük fiyatlı ortamda, rakiplerinde daha da düşük fiyat vererek kazanamazlar. Birleşik Krallık merkezli enerji danışmanlığı şirketi SyEnergy'nin direktörü Claudio Steuer, "ABD'deki sıvılaştırılmış doğalgaz, Rusya'daki gazdan farklı, çekici bir alternatif olarak pazarlanıyor; fakat şu an için büyük ölçekli bir pazar elde edecek türden bir ekonomik gerekçesi yok" diyor. Dünyanın en büyük sıvılaştırılmış doğalgaz ihracatçısı olan ufak Körfez ülkesi Katar da Avrupa'daki pazar payını artırmanın yollarına bakıyor. Katar, kısa zaman önce,

Arzdaki bolluk, LNG fiyatlarının 2014'ten beri yükselmesini sağladı




VERİ: BLOOMBERG



## “Bence devamlılık ve güvenlik en önemli faktörler”

önümüzdeki birkaç yıl içinde sıvılaştırılmış doğalgaz üretimini yüzde 30 artıracak bir plan açıkladı. Nijerya ve diğer sıvılaştırılmış doğalgaz ithalatçılarını da biten kontratlar üzerinden yapılacak bir savaş bekliyor ve Cezayir de arz fazlası yaşanan bir dönemde gazını nasıl ihraç edebileceğine dair bir strateji hazırladığını söylüyor.

Houston merkezli gaz üreticisi Tellurian’ın CEO’su Meg Gentle, ABD’deki tedarikçilerle anlaşma yapmanın fiyat dışında da avantajları olduğunu söylüyor. “Bence devamlılık ve güvenlik de önemli faktörler” diyor Gentle ve ekliyor: “Tek faktör fiyatlandırma değil.” Kesintisiz taşıma yapılması için batıdaki körfez kıyısında (Gulf Coast) geliştirilen ihraç tesislerine gaz taşıyabilecek kapasitedeki boru hattı ağına ilaveten, ABD’nin bir avantajı da büyük kaya gazı rezervleri. Sıvılaştırılmış doğalgaz sözleşmelerinin birçoğu sıkı varış noktası şartları içeriyor; böylece fiziksel teslimatın nereye yapılacağı yönetiliyor. ABD’li ihracatçılar ise müşterilerine, dünyanın her yerine mal yollama imkânı sunuyor. Bu ticaret de yapan ve gazı pazar şartlarına göre istediği yere veren Tokyo Gas, Osaka Gas ve Chubu Electric Power gibi özellikle Japonya’daki Asyalı alıcılar için büyük bir fark yaratabilir.

ABD’deki sıvılaştırılmış doğalgaz şirketleri, 2018 yılında büyük anlaşmalar yapmayı umuyor. Bu, Trump yönetimini de memnun edecektir. Asya’ya daha fazla sıvılaştırılmış doğalgaz satışı yapılması, ABD’nin Japonya, Güney Kore ve Çin’le olan büyük ticaret açığının milyarlarca dolar azalması anlamına geliyor. Teksas’ta bir ihracat terminali ve İrlanda’da bir ithalat tesisi kurmayı planlayan NextDecade’in CEO’su Kathleen Eisbrenner, “Sıvılaştırılmış doğalgaz kontratlarının bitişi büyük bir fırsat” diyor ve ekliyor: “Önümüzdeki yıl çok kritik olacak.” *—Naureen S. Malik ve Anna Shiryaevskaya*

# Aramco’nun Akıbeti

● 1 trilyon dolarlık soru

Bir satış konuşması olmasa da, kulağa tam olarak öyle geliyordu. Suudi petrol bakanı Khalid al-Falih, Riyad’da düzenlenen Gelecek Yatırım İnisiyatifi’nde, “Aramco şu ana kadarki en düşük maliyetli üretici” dedi. Ekim ayında gerçekleşen ve “Çöl’de Davos” olarak anılan etkinlik, aralarında Blackstone Group LP’nin ve Credit Suisse Group AG’nin patronlarının da bulunduğu iş ve finans dünyasının önemli isimlerini bir araya getirdi. Al-Falih’in övgüyle bahsettiği kurum, krallığın hisselerini satmayı planladığı ve Aramco olarak da bilinen devlete ait petrol şirketi Saudi Arabia Oil Co.’ydu.

Aramco dünyanın en büyük enerji şirketi. Gezegenin petrol rezervlerinin oldukça büyük bir bölümünü işleten bir tekel sayesinde, Exxon Mobil, Chevron ve Royal Dutch Shell’in toplamından daha fazla ham petrol çıkarıyor. Al-Falih, elektrikli otomobillerin yükselişini ve iklim değişikliğiyle mücadeleyi hiçe sayarak, “Saudi Aramco, arzın son adresi olacak” dedi ve ekledi: “Dünya genelinde üretilen son varilin Suudi Arabistan’dan çıkacağından eminim.”

Bu, oldukça değerli bir iş; asıl soru ise ne kadar değerli olduğu. Suudiler, şirketin değerinin en az 2 trilyon dolar olduğunu söylüyor. Analistler bu rakamı sorguluyor ve petrol şirketi yöneticileri de birebir konuşurken 1 trilyon dolara yakın bir rakamın daha inandırıcı olduğunu belirtiyor. Daha anlaşılır kılmak gerekirse, değerleme aralığı dünyanın en değerli halka açık şirketi olan 870 milyar dolarlık Apple Inc.’in toplam değerinden daha büyük.

Son değerlemesi ne olursa olsun, ufacık bir parçasını satsa bile, Aramco’nun ilk halka arzının (IPO) tarihtekilerin en büyüğü olma ihtimali yüksek. Yüzde 5’lik hissesini satışa çıkarırsa, en az 50 milyar doları kapar; bu da Alibaba Group Holding Ltd.’nin 2014’teki rekorunun iki katı demek. Suudi yetkililer, takvime bakıldığında zor görünmekle birlikte satışın 2018’de gerçekleşmesinin “planlandığını” söylüyor.

Sorun Aramco değil; sorun Suudi hükümeti - ya da daha kesin bir ifadeyle, krallıkta siyaset, güvenlik ve ekonominin pek çok kademesini kontrol eden genç veliaht prens Muhammed bin Salman. Aramco’nun hisselerinin Tadawul olarak bilinen yerli Riyad borsası dışında nerelerde satışa çıkarılacağına dair karar vermesi aylar sürdü.

Göz önünde bulundurulan üç ana aday mevcut: New York, Londra ve Hong Kong. Her ▶





▶ birinin avantajları ve dezavantajları var. New York en büyük para havuzunu ve muhtemelen en yüksek değerleme imkanını sunuyor, fakat oradaki kotasyon da şirketi ABD'deki hukuk davalarında daha savunmasız bırakabilir. Londra yasal açıdan daha konforlu, ancak Britanyalı düzenleyicilerin IPO'nun mevcut haline izin verip vermeyeceği belirsiz. Hong Kong'un düzenlemeye dair engelleri az, ama nispeten küçük sermaye havuzu da daha düşük değerlemeyle eşanlamlı.

IPO'nun uluslararası bölümünü nerede konumlandırmak gerektiğine yönelik kararsızlık, bir çağlayan etkisi yaratacak. Eğer Aramco sonunda New York'a giderse, bilançosunu ABD'nin muhasebe sistemine göre sunması gerekecek ve o da Suudilerin ve Avrupalıların kullandığından farklı. Muhasebeciler ve denetçiler, rakamlarla ABD yasalarıyla uyumlu hale getirmek üzere oynayabilir, ama bu da zaman alacaktır.

Konuya aşina olanlar bir süredir, IPO'nun uluslararası kısmının en az 2019'a kadar ertelenebileceğini belirtiyor. Suudi yetkililer, zamanlamaya dair sorulara kaçamak yanıtlar vererek zamanında tamamlanacağını söyledikleri hazırlık faaliyetlerini hisseleri satma kararını birbirinden ayırıyor. IPO'nun hem yerli hem de uluslararası bölümlerinin 2018'de gerçekleşme ihtimali sorulduğunda, Aramco CEO'su Amin Nasser ihtiyatlı bir cevap veriyor: "Yerlere dair kararı hissedar verecek." Burada bahsi geçen hissedar elbette ki hükümet.

Aramco IPO'su, ekonomiyi revize etmeye ve petrole daha az bağımlı hale getirmeye yönelik daha kapsamlı bir Suudi programının mihenk taşı niteliğinde. Londra'daki düşünce kuruluşu Chatham House'un enerji alanında tanınmış uzmanlarından profesör Paul Stevens, veliaht prensin itibarının tehlikede olduğunu söylüyor. "Saudi Aramco'nun özelleştirilmesi konusunda pek çok ciddi problemin olduğu açıkça görülüyor" diyor. Krallığın bunları çözme şekli, dünyanın yatırımcıları sonunda şirketin hisselerine paha biçebilecekken milyarlarca dolarlık farklara yol açabilir. —*Javier Blas*

Atıf Ünaldı




# 5G Pazarının Neresinde Olacağız?

## Türkiye'nin 5G gereksinimlerine uygun altyapısı halen hazır değil

3G lansmanının yapıldığı günü hatırlıyorum. Aynı gün iki farklı kanalın haber programına katılmıştım. Hiç unutmuyorum, rejiye bir telefon bağlayarak 3G lansman partisinden görüntü aktarmıştım. Şimdi son derece basit görünen olay o zaman imkansıza yakındı. Hatta yayın kalitesini yüksek tutabilmek için görüntü sıkıştırma teknikleri hakkındaki bilgilerimi kullanarak çekimi ona göre yapmıştım. Sonuçta o zamanın kısıtlı imkanlarında başarılı bir görüntü aktarımı gerçekleştirmiştik. Katıldığım diğer haber programında ise görüntülü konuşma konusunda zamanın bir operatörünün CEO'su olan dostumun söylediklerinin aksine 3G'nin daha çok uygulamalarla ilgili olacağını söylemiştim. Allah utandırmadı, 3G ile görüntü iletim konusunda ne yapıldıysa tutmadı. En son haber kanalları, kamera 3G haber yayını yapmak için üç-beş tane sim taktıkları garip iletişim cihazlarının da iyi görüntü veremediğini fark edip vazgeçti.

Her ne kadar, canlı yayın işini koca bir Uplink aracından aşağı indirse de 3G uygulama tarafında kaldı. Daha sonra bir 4G furyası devam etti. Ben 4G'nin yaygınlaşmasının gerekli olduğunu düşünüyordum. Şu an Türkiye'de mobil telefonlarının kameraları ile gerek Facebook gerekse YouTube'dan canlı yayın yapanlar bunu 4G teknolojisine borçlu. Türkiye'de video içeriğinin oluşmasını da bu karar sağladı. Aslında bizim bu teknolojiden beklediğimiz sadece yüksek hız değil, sesli görüşmelerin de bu platformdan gerçekleşmesini sağlamaktı. Bu olmadı, ancak bunu sağlamaya çalışırken büyük bir eksiğimiz ortaya çıktı: 4G ile birlikte mobil altyapısı havadan hızla yere iniyordu. Ancak Türkiye'nin yerdeki internet altyapısı bu ağırlığı taşıyamıyordu. Bunu 5G ile görmektense 4G'de, yani nereden bakılırsa bakılsın beş yıl önce fark etmiş olduk.

Sonra acaba 5G altyapısında Türkiye olarak bir şeyler konuşabilir miyiz diye heyecanlandık. Bu güzel bir motivasyondu ancak gelen raporlar böyle bir gelişimin olmadığını gösteriyor.

Altyapı ve standartların belirlenmesinde etkili olan 20 şirketin yarısı Amerikalı. Daha sonra Güney Kore, Japonya, Finlandiya ve Çin geliyor. Qualcomm, Intel, Ericsson, Samsung, Cisco gibi Türkiye'de yaygınca bilinen şirketlerin yanında, AT&T, Verizon ve T-Mobile gibi Türkiye'de daha az bilinen dünya devleri var.

Listede benim dikkatimi en çok çeken NEC ve Nokia'nın yeniden ringlere dönmüş olması. NEC'in gerçekten çok şey katacağına eminim. Tabii bu konuyu pazar büyüklükleri hakkında bilgi vermeden kapatmak çok doğru olmaz. 2020 yılında Amerika'da bu sektörün pazar büyüklüğünün 2,86 milyar dolar olacağı tahmin ediliyor. 2026'da ise ciddi bir büyüme oranı ile 33,72 milyar dolar öngörüsü var.

Bu büyümenin en önemli sebebi, mobil veri kullanımının artması; M2M (makineden makineye) trafiğin artması ve en önemlisi 5G sistemine yüklenecek olan entegre yazılımlar. Zaten bu yazılımlar yeni platformun çekirdeğini oluşturuyor. Yeni teknoloji ile ilgili en büyük beklenti, genişlemeler ve kapasite artırımlarının yazılım sayesinde yapılması. Bu, birçok uzmana olduğu gibi bana da uzak geliyor ancak bu yeni platformun bu vizyonun üzerine kurulduğu söyleniyor.

5G teknolojisinin en büyük getirilerinden biri ise kesintisiz iletişim garantisi veren bir altyapıya sahip olması. Bu sayede, bir doktorun uzaktan robot kolla ameliyat yaparken bir aksamanın olmasını engelliyor. Bu da pazarın iki büyük gelişmesini bize gösteriyor. Birincisi, neredeyse her sektörde endüstriyel otomasyon konusu. İkincisi de şu ana kadar hiç görmediğimiz ve hatta tahmin etmediğimiz yeni son tüketici ürünleri.

Tüketici elektroniğinden bahsedince tabii ki konu ister istemez ev otomasyonu ve bu sayede ortaya çıkacak Nesnelerin İnterneti (IoT) ürünlerine geliyor. Tabii internet trafiğini ciddi oranda artıracak yeni sensör enflasyonu ve yakın alan ürünleri (yazıcı ve okuyucu) de bu pazarın ciddi oranda büyümesine sebep olacak.

Türkiye'deki şirketlerin bu pazarın özellikle standartlar kısmında neresinde olacağını daha doğrusu olabileceğini bilmiyorum. 5G hakkında çalışan, vizyon ortaya koyan birçok sunum izledim ancak beklentimiz vizyondan ziyade aksiyon.

KEŞİF

# Çekya'nın Cennet Köşeleri



Bloomberg Businessweek Türkiye

12 Kasım 2017

Editör
Ruhi Sanyer



Prag görülesi, yaşanası, şahane bir kent. Bu konuda hemfikiriz, evet. Bununla beraber böylesi eşsiz, masalsı şehri, çevresiyle gezerseniz işte o zaman tadından yenmez

*Murat Güloğlu*

İçinden nehirler geçen, park ve bahçelere bezenmiş, tarihle harmanlanmış, UNESCO'nun koruması altında bulunan kasabaları, şehirleri gördükçe "Aman Tanrım! Bu gördüklerim gerçek mi, yoksa rüyada mıyım?" diyeceksiniz. Hiç abartmıyorum. Zaten fotoğrafları gördükçe bana hak vereceksiniz. Buyurunuz, harikulade Çekya'nın cennet köşelerine...

## Karlovy Vary Carlsbad ya da Karlsbad

Anlamı, "Karl'ın Banyosu." Peki hangi Karl? Roma İmparatoru IV. Karl. Burası tek kelimeyle "i-na-nıl-maz" bir yer! Hani Prag için "biblo şehir" diyoruz ya, Karlovy Vary ondan birkaç kat daha biblo! Sanki 1700'lerden kalma büyük bir film karesindeymişsiniz gibi. Prag'a mesafesi 120 kilometre. UNESCO Kültür Mirası listesinde desem, neden gidip görmek gerektiğini anlayacaksınız. Bu kentin bizler için çok önemli bir tarafı daha var: Mustafa Kemal Atatürk! Ulu Önder, Milli Mücadele'yi başlatmadan önce burada tedavi görmüştü. Bu önemli detaya yazının ilerleyen cümlelerinde gireceğim. Dilerseniz şimdi bu tarihi, şifa merkezine gidiş yolundan itibaren anlatmaya başlayayım. Prag'dan yola çıktığınızda "kanola" adı verilen sarı bitkilerin ve biranın ham maddesi şerbetçiotunun bulunduğu kilometrelerce uzunluktaki tarlalar size eşlik ediyor. Bira denince markaya adını vermiş olan Bud ve Plzen şehirleri başı çekiyor.

## Her derde deva kaplıcalar burada

Karlovy Vary sadece Çekya'nın değil, Orta Avrupa'nın en önemli kaplıca bölgelerinden biri ve 1350 yılında kurulmuş. Ohre ve Tepla nehirlerinin kesiştiği noktada konumlanmış. Suyu çok faydalı, çünkü minerali oldukça bol. Sindirim sistemi, solunum, karaciğer, mide ve şeker hastalıkları için birebir. 13 büyük su kaynağı (pınar) ve 300 civarında da küçük su kaynağı bulunuyor. Bu kentin önemli özelliklerinden biri de dünyanın ilk 5 yıldızlı otelinin burada olması. 1701'de hizmete giren bu otelin adı Grand Hotel Pupp. Dikkatli bakarsanız, bu otelin siluetini, Casino Royal adıyla James Bond filmlerinden de hatırlayacaksınız. Bohemya Bölgesi'nin en değerli kristal ve porseleni de buradan çıkıyor. Kristalde kurşun yoğunluğu ne kadar çoksa o kadar değerli; yani ağırlığa göre fiyat artıyor. Bunu da bir dip not olarak aktarayım dedim. Kremlin'e, Beyaz Saray'a, Dolmabahçe'ye, Çankaya'ya ve bu tarz büyük saray ve köşklere kristal ve porselenler buradan gitmiş.

## Atatürk burada şifa buldu

Mesela "granad" adında bir taş var ki oldukça değerli. "Lav taşı" olarak bilinen bu taş, çok değerli taçların tam ortasına konulan gül kurusu renginde bir taş. Sağlıkla ilişkilendiriliyor. Değerli taş alanında faaliyet gösteren bazı Türk firmaları burada önemli yatırımlar yapmış. Kente tur otobüsleri giremiyor. Belediye otobüsleri ise elektrik ya da doğalgazla çalıştığı için çevreye zarar vermiyor. Ulu Önder Mustafa Kemal, hastalığına şifa bulabilmek için 1918 Temmuz'unda burada üç veya dört haftalık sağlık kampına girer. Vahdettin'in yaveri olarak beraber gittikleri Viyana'da hastalanmış ve Fransız doktoru onu bu şehre şifa bulması için sevk etmiştir. Birinci Dünya Savaşı'ndan çıkmıştır ve vücudu bitik haldedir. Savaş meydanlarında oldukça kötü beslenmiş ve vücudu neredeyse iflas etmiştir. Doktoru beş öğün yemek yemesini ve mineralli sulardan bol miktarda tüketmesini ister. Bu tavsiyelere uyan Mustafa Kemal, tedavinin ardından turp gibi memlekete ▸

◀ döner ve Bandırma vapuruyla Samsun'a çıkarak Kurtuluş Savaşı sürecini başlatır. Atatürk, Karlovy Vary günlerini anılarında detaylıca kaleme almıştır. Mustafa Kemal burada, bir dönem Sigmund Freud'un da kaldığı Carlsbad Oteli'nin giriş katında 21 veya 28 gün kalmış, günlerini ise Grand Hotel Pupp'un nehir kıyısındaki kafesi Koverna Cukrarna'da geçirmiştir. Bu arada yeşilin bin bir tonunun barındığı bu kentin, kirazlarını özellikle tatmanızı tavsiye ederim.

## Su sıcaklığı 70 derece

Yeraltından fışkıran suyun ısısı 50 ila 70 derece. Sindirim sistemini çok iyi çalıştırmasıyla ünlü. Ancak günlük içişler için zararlı, zira haftalık ya da aylık bir tedavi sürecine ihtiyaç var. Mutlaka doktor kontrolünde içilmesi gerekiyor. Bol bol yürüyüş, içilen suyla beraber vücudu zımba gibi yapıyor. Sayısız gezi parkları, ünlü simaların heykelleri, rengarenk tabiatı, cıvıl cıvıl kuşları, muhteşem yapılarıyla Karlovy Vary'i mutlaka ama mutlaka görünüz. Pirelli'nin meşhur takvimlerinden bazılarının da buranın muhteşem doğasında hazırlandığını bir kenara yazınız. Napolyon'un, Mozart'ın, Goethe'nin, Rus Çarı Petro'nun, Hitler'in burada evlerinin olduğunu, Formula'nın efsane pilotu Michael Schumacher'in burada çiftlik edindiğini hatırlatayım.

## Karlovy Vary'nin meşhurları

- Film festivali zamanlarında burası tam anlamıyla şöhretler kentine döner
- İncecik gofret şeklinde kağıt helvaları çok meşhurdur
- Kristal süs eşyaları çok ünlüdür
- Mutfakta, gündelik hayatta kullanabileceğiniz porselenleri buradan alabilirsiniz
- Eklem ağrılarını tedavi eden mineral içerikli diz kremleri, romatizma kremleri ve varis kremleri ebeveynlere, dedelere, ninelere alınabilir

Suyun merkezindeki sıcak su fıskiyesi ve sıcak su havuzu mutlaka görülmeli. Yeraltı ve temizlik tanrıçası Hygieia'nın heykeli de bu merkezde. Küçük bir bardak içinde mineralli sıcak su tüketmenizi tavsiye ederim. (Fazla tüketmeyin ishal olabilirsiniz.) Çek yazar Jaroslav Hašek tarafından kaleme alınan Aslan Asker Şvayk'ın heykeli ve restoranı da Karlovy Vary'de ziyaret edilip görülmesi gereken yerler arasında.



## Tarihin gölgesinde Cesky Krumlov

Tam anlamıyla tarihin içine düşeceğiniz bir başka efsanevi şehir. Güneyde Prag'a 180 kilometre mesafede, Çek Cumhuriyeti'nin Almanya ve Avusturya sınırının dibinde tadına doyamayacağınız bir Orta Çağ kenti. Pek tabii ki UNESCO'nun Dünya Kültür Mirası Listesi'nde. Vltava Nehri kenti adeta bir adaya çevirmiş durumda. Kesinlikle görülmeli ve tarihte yolculuk yapılmalı. Kentteki en önemli tarihi eser kesinlikle Harry Potter filmindeki kaleye örnek olan muhteşem 13'üncü yüzyıl kalesi. Saint Vitus Kilisesi, tam merkezdeki Veba Anıtı ve onlarca tarihi taş ev görülmesi gereken yerlerden. Burada fotoğraf çekmeye ve çektirmeye doyamayacaksınız.

## Terezin Toplama Kampı

Şehir, İkinci Dünya Savaşı'nın derin izlerini hâlâ taşıyor. Terezin, bir toplama kampı. On binlerce masum burada çalıştırıldı, yakıldı. Kamp, İtalyan yapımı Hayat Güzeldir filmine de dekor olmuş. Buradaki Nazi Kampı'nda 90 bin esir alıkonuldu. 35 binden fazla Yahudi'nin de bu kampta öldürüldüğü biliniyor. Terezin Kampı 10.00-13.00 saatleri arasında gezilebiliyor. Kampın şehir tarafında ise ölüm fırınları yer alıyor. Fırına girdiğinizde o günleri yaşıyorsunuz. Burayı yüreğiniz yetiyorsa mutlaka gidin, görün derim. O yıllarda yaşanan Nazi zulmünü görmenizin sizin için farklı bir deneyim olacağından eminim. Ⓑ





# Metraj Kısa, Sürdürülebilirlik ise Bir Ömür

Sürdürülebilir Yaşam Film Festivali 10'uncu yılında Türkiye'nin 10 ilinde 22 film ile bir kez daha belgesel severler ile buluşuyor

*Batuhan Kurnaz*

Sürdürülebilirlik kavramı uzun zamandır gündemimizde. Fakat Birleşmiş Milletler'in (BM) Kalkınma Hedefleri'nin başına "sürdürülebilir" ibaresini de eklemesiyle birlikte bu kavram her zamankinden daha fazla konuşulur bir hale geldi. Türkiye'de bu kavramın yaygınlaşması, çokuluslu küresel şirketlerin de atılımları ile belli bir noktaya gelmiş olsa da, bu şirketler ve BM'nin ötesinde bilinirliği yaymaya çalışan sivil kuruluşlar da söz konusu.

2007 yılından bu yana sürdürülebilir hayat çatısı altında pek çok farklı konuya değinen belgeselleri izleyiciler ile buluşturan Sürdürülebilir Yaşam Film Festivali de buna bir örnek. Festivalin kurucuları Tuna Özçuhadar, Pınar Öncel ve Gamze Selçuk, görsel sunum ile sürdürülebilirlik kavramını insanlara anlatmak istemiş ve yabancı filmleri Türkçe'ye çevirerek yayınlamaya başlamış. Tuna Özçuhadar, aynı konu üzerine bir konferans düzenlendiğinde 15 veya 20 kişiyi ancak toparlayabildiklerini, onların da yarısının genelde telefonları ile oynadığını anlatıyor. "Biz de görsel etkinin daha büyük olacağını düşünerek sinemaya odaklandık" diyor Özçuhadar ve devam ediyor: "Daha sonra gelen ilginin büyüklüğünü gördüğümüzde bunu bir festivale dönüştürdük."

2007 yılında yalnızca bir filmin Türkçe'ye çevrilmesi ve gösterime sunulması ile başlayan organizasyon, 2008 yılında 28 filmin gösterildiği bir festivale dönüşmüş. "Bu filmleri sürdürülebilirlik kavramının doğru anlaşılabilmesi için tüm alanlardan eşit bir şekilde seçtik" diyor Özçuhadar. Bunların arasında iklimden ulaşıma, tarımdan enerjiye, sosyal adaletten gıdaya kadar pek çok başlık bulunuyor. Aldıkları geri dönüşlerin beklentilerinin üzerinde olduğunu söylüyor Özçuhadar ve festivalin sürdürülebilir yaşam biçimini anlatma misyonları için etkili bir araç olduğunu anlatıyor. "Biz etkinlikten ziyade yarattığımız etkiye odaklıyız" diye devam ediyor Özçuhadar ve ekliyor: "Kendimizi değişim yaratmaya çalışan değişim aktörleri olarak tanımlıyoruz."

2016 yılında Türkiye genelinde 19 ilde düzenlenen festival, bu yıl ise 10 ilde gerçekleşecek. Özçuhadar, bunu





"Festivalin tam istediğimiz şekilde, bu işe gönül vermiş ekiplerle yapılmasını istediğimiz için sayıyı azalttık" diye açıklıyor.

Sürdürülebilir Yaşam Film Festivali, bugüne kadar 200'ün üzerinde filmi Türkçe'ye çevirmiş. Seçtikleri filmlerin izleyici pasifleştirmemesini amaçladıklarını söylüyor Özçuhadar ve açıklıyor: "İzleyicileri harekete geçirecek, umut barındıran yaratıcı filmleri istiyoruz. Film yalnızca bilgi verme amacında olmamalı, biraz da duygu tetiklemeli." Her yıl 300'e yakın filmi bu şekilde elemeden geçiren festival, bunlardan yalnızca 25 kadarını bünyesine dahil ediyor. Seçilen filmlerde konuları eşit bir şekilde dağıtmayı amaçlayan festival, belli bir konu üzerine çok iyi yapılmış fazla sayıda film varsa, bu eşitliği korumak uğruna çok iyi filmleri de elemek durumunda kalıyor.

Bu yıl 22 filmin gösterime gireceği festivalde bir de Türk filmi bulunuyor. Özçuhadar, her yıl yerli filmleri festivale dahil etmeye çalıştıklarını söylüyor, ancak işin şu boyutuna da dikkat çekiyor: "10 yıllık süreçte Türkiye'deki sivil hareketlerin aslında daha çok temel hak mücadelesi verdiğini gözlemledim. Buradaki belgesellerin çoğu mağduriyet ve travmalar üzerine oluyor. Bizim film seçkimizde aradığımız kriterlere uygun belgesel fazla bulunmuyor. Biz 'Gelecekteki ortak dünyamızı nasıl yaratabiliriz?' mesajlı filmler arıyoruz. Türkiye'de çok iyi belgeselciler ve çok iyi filmler olsa da bizim festivalimizin amacı ile uyumlu filmler ne yazık ki çok nadir çıkıyor."

Sürdürülebilir Yaşam Film Festivali, kendini sürdürülebilirlik kavramına ve tasarıma adamış üç kişinin girişimi ile başladığı yoluna 10'uncu yılında devam ediyor. "Sürdürülebilirlik kavramını doğru iş yapmak diye de tarif edebilirsiniz" diyor Özçuhadar. Mart ayında Almanya'nın Stuttgart kentinde de düzenlenmesi planlanan festival, Türkiye'de de 22 ve 26 Kasım tarihleri arasında gerçekleşecek. B